



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»



ΔΙΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ – ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»

**«Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνθήκες
κρίσης: η περίπτωση της πανδημίας COVID-19»**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Χρυσούλα Α. Χάλα

Επιβλέπων : Ιωάννης Ψαρράς

Καθηγητής, Σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και
Μηχανικών Υπολογιστών, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

Αθήνα, Ιούνιος 2025



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»



ΔΙΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ – ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»

**«Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνθήκες
κρίσης: η περίπτωση της πανδημίας COVID-19»**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Χρυσούλα Α. Χάλα

Επιβλέπων : Ιωάννης Ψαρράς

Καθηγητής, Σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και
Μηχανικών Υπολογιστών, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή την 19^η Ιουνίου 2025.

.....
Ιωάννης Ψαρράς
Καθηγητής Ε.Μ.Π.

.....
Δημήτριος Ασκούνης
Καθηγητής Ε.Μ.Π.

.....
Βασίλειος Ασημακόπουλος
Ομότιμος Καθηγητής Ε.Μ.Π.

Αθήνα, Ιούνιος 2025

.....

Χρυσούλα Α. Χάλα

Διπλωματούχος/Κάτοχος Μεταπτυχιακού Προγράμματος (ΔΠΜΣ) " Τεχνο-Οικονομικά Συστήματα ", της Σχολής Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών Ε.Μ.Π και του Τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας της Σχολής Ναυτιλίας & Βιομηχανίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Copyright © Χρυσούλα Α. Χάλα, 2025

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία διερευνά τον στρατηγικό ρόλο της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) σε περιόδους κρίσεων, με έμφαση στην πανδημία COVID-19. Σκοπός της είναι να αναδείξει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν την ανθεκτικότητα, την αποδοτικότητα και τη βιωσιμότητά τους μέσω της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού. Καθώς οι κρίσεις προκαλούν έντονη αναστάτωση στις επιχειρήσεις, η ευελιξία, η ψυχολογική υποστήριξη και η στρατηγικά ευθυγραμμισμένη διαχείριση του προσωπικού κάθε επιχείρησης καθίσταται κρίσιμη και αναγκαία.

Η μελέτη αυτή αναλύει θεωρητικά και εμπειρικά τον ρόλο της ΔΑΔ στην ενίσχυση της οργανωσιακής προσαρμοστικότητας και παρουσιάζει συγκεκριμένες στρατηγικές, όπως η διοίκηση υψηλής απόδοσης, η διαχείριση ταλέντων και η ανάπτυξη κουλτούρας μάθησης. Επιπλέον, διερευνά τις σχέσεις εμπιστοσύνης, δέσμευσης και ψυχολογικής ανθεκτικότητας που επηρεάζουν άμεσα την απόδοση και την ευημερία των εργαζομένων.

Το ερευνητικό μέρος βασίζεται σε ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν από εργαζόμενους σε διάφορους κλάδους, ενώ εμπλουτίζεται από μελέτες περίπτωσης (PwC, Iberia, κ.ά.) και αναφορές της Randstad. Τα αποτελέσματα των ευρημάτων δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις που ενίσχυσαν τη διαφάνεια, επένδυσαν στην εκπαίδευση και προώθησαν την ψυχολογική υποστήριξη των εργαζομένων, κατάφεραν να διατηρήσουν την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και την εμπιστοσύνη εν μέσω αβεβαιότητας.

Η εργασία καταλήγει σε συγκεκριμένες προτάσεις πολιτικών για το μέλλον της ΔΑΔ όπως την ενίσχυση της ηγεσίας, την καλλιέργεια κουλτούρας μάθησης, την εφαρμογή στρατηγικών διαφορετικότητας και την ενδυνάμωση των εργαζομένων ως ενεργούς παράγοντες προσαρμογής και καινοτομίας. Συνολικά, προτείνεται ένα συστημικό μοντέλο διοίκησης που συνδυάζει τις λειτουργικές ανάγκες με τις ανθρώπινες αξίες, ως μοχλός επιβίωσης και εξέλιξης σε περιόδους κρίσης.

Λέξεις Κλειδιά: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), Στρατηγικός ρόλος, Κρίσεις, COVID-19, Πανδημία, Ανθεκτικότητα οργανισμών, Βιωσιμότητα, Οργανωσιακή προσαρμοστικότητα, Στρατηγικές, Καινοτομία, Συστημικό μοντέλο διοίκησης

ABSTRACT

This thesis explores the strategic role of Human Resource Management (HRM) during times of crisis, with a particular focus on the COVID-19 pandemic. Its aim is to highlight how organizations can strengthen their resilience, efficiency, and sustainability through the empowerment of their human capital. As crises create significant disruption in businesses, flexibility, psychological support, and strategically aligned personnel management become critical and necessary.

The study analyzes both theoretically and empirically the role of HRM in enhancing organizational adaptability and presents specific strategies such as high-performance management, talent management, and the development of a learning culture. Furthermore, it investigates the relationships of trust, commitment, and psychological resilience that directly affect employee performance and well-being.

The research is based on questionnaires completed by employees across various sectors, enriched with case studies (PwC, Iberia, etc.) and reports from Randstad. The findings show that companies which strengthened transparency, invested in training, and promoted psychological support for employees managed to maintain productivity, efficiency, and trust amid uncertainty.

The thesis concludes with specific policy recommendations for the future of HRM, including the strengthening of leadership, cultivation of a learning culture, implementation of diversity strategies, and empowerment of employees as active agents of adaptation and innovation. Overall, it proposes a systemic management model that integrates operational needs with human values as a lever for survival and growth in times of crisis.

Keywords: Human Resource Management (HRM), Strategic role, Crises, COVID-19, Pandemic, Organizational resilience, Sustainability, Organizational adaptability, Strategies, Innovation, Systemic management model

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες σε όσους με στήριξαν και συνέβαλαν στην επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου, κύριο Ιωάννη Χαλά , για την πολύτιμη καθοδήγηση, την εμπιστοσύνη και τη στήριξη καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας. Η εμπειρία και οι συμβουλές του αποτέλεσαν σημαντικό οδηγό και ενίσχυσαν ουσιαστικά το έργο αυτό.

Θα ήθελα ακόμα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου για την αμέριστη ηθική και υλική στήριξη σε κάθε μου βήμα. Η υπομονή και η αδιάκοπη ενθάρρυνσή τους αποτέλεσαν στήριγμα και κινητήριο δύναμη σε όλη αυτή τη διαδρομή.

Τέλος, ευχαριστώ τους φίλους και συμφοιτητές μου για τη συνεργασία, την κατανόηση και την εμπύχωση σε δύσκολες στιγμές.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	21
Η Αποτελεσματική και Αποδοτική Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού, στο Πλαίσιο των Ικανοτήτων και Δεξιοτήτων του.....	21
1.1 Εισαγωγή	21
1.2 Βασικές Διαστάσεις της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)	22
1.3 Το Πνευματικό Κεφάλαιο ως συνιστώσα του Ανθρώπινου Δυναμικού και η Διαμόρφωση του, μέσω της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων.....	24
1.3.1 Πνευματικό Κεφάλαιο και Ανθρώπινο Δυναμικό	24
1.3.2 Το Ανθρώπινο Κεφάλαιο (Human Capital)	25
1.3.3 Η Σημασία Αντίληψης του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	25
1.3.4 Σχέση Πνευματικού Κεφαλαίου και Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	25
1.3.5 Παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη του ανθρώπινου δυναμικού.....	26
1.3.6 Επιπτώσεις της θετικής αντίληψης του ανθρώπινου δυναμικού	27
1.4 Οργανωσιακή Ικανότητα Μάθησης και Αναπτυξιακές Πρακτικές.....	27
1.4.1 Ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού	29
1.4.2 Στρατηγικές Ανάπτυξης Δεξιοτήτων	29

1.4.3 Ανάπτυξη Στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού	30
1.5 Ο Ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Επίτευξη των στόχων της Επιχείρησης.....	31
1.5.1 Ευθυγράμμιση Στρατηγικών και Προσωπικών Στόχων	31
1.5.2 Κίνητρα και Παρακίνηση Εργαζομένων.....	32
1.5.3 Ηγεσία και Διοίκηση	32
1.5.4 Διαχείριση Ταλέντων και Ανάπτυξη Στελεχών.....	32
1.5.5 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού	32
1.6 Η Διάσταση της Επιλογής και Αξιοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις....	33
1.6.1 Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού	33
1.6.2 Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού στα Πλαίσια της Οργανωσιακής Μάθησης.....	34
1.6.3 Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού	35
1.7 Η Διάσταση του Κατάλληλου Εργαζόμενου στη Διαμόρφωση και την Επίτευξη των στόχων της Επιχείρησης	35
1.7.1 Χαρακτηριστικά του Καταλληλότερου Εργαζόμενου.....	35
1.7.2 Συμβολή στη Διαμόρφωση των Στόχων της Επιχείρησης	36
1.8 Δεξιότητες και Ικανότητες του Ανθρώπινου Δυναμικού σε σχέση με τα Κίνητρα και τις Συμπεριφορές μέσα σε μια Επιχείρηση.....	36
1.8.1 Δεξιότητες και Ικανότητες του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	37
1.8.2 Η Σημασία των Κινήτρων στον Χώρο Εργασίας.....	37
1.8.3 Συμπεριφορές των Εργαζομένων και Εργασιακή Κουλτούρα.....	37
1.8.4 Η Σύνδεση Δεξιοτήτων, Κινήτρων και Συμπεριφορών	38
1.9 Σύνοψη	38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	39
Στρατηγικές Προσεγγίσεις του Ανθρώπινου Δυναμικού (ΑΔ)	39
απο τις Επιχειρήσεις	39
2.1 Εισαγωγή	39
2.2 Βασικές Διαστάσεις της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και Στρατηγικές	40
2.2.1 Σημασία και ρόλος της ΔΑΔ στην οργανωσιακή στρατηγική	40
2.3 Στρατηγικές Προσεγγίσεις του Ανθρώπινου Δυναμικού	41
2.3.1 Στρατηγικές διαχείρισης υψηλών αποδόσεων	41
2.3.2 Στρατηγική Διατήρησης Ταλέντου (Talent Retention Strategy)	42
2.3.4 Στρατηγική Προσαρμοστικότητας (Agility Strategy)	43
2.3.5 Στρατηγική Προσανατολισμένη στην Καινοτομία (Innovation-Oriented Strategy)	43
2.3.6 Στρατηγικές διαχείρισης υψηλής συμμετοχής	44
2.3.7 Στρατηγικές διαχείρισης υψηλών δεσμεύσεων	46
2.4 Κριτήρια Προσέγγισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις	47
2.4.1 Στρατηγική Ευθυγράμμιση	47
2.4.2 Διαχείριση Βάσει Απόδοσης	47
2.4.3 Ανάπτυξη και Εκπαίδευση	48
2.4.4 Διατήρηση και Κίνητρα	48
2.4.5 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Αξίες	49
2.4.6 Ευελιξία και Προσαρμοστικότητα	49
2.4.7 Τήρηση Νομοθεσίας και Κανονισμών	49

2.4.8 Διαχείριση Ποικιλομορφίας.....	50
2.5 Στρατηγικές Δέσμευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού απο τις Επιχειρήσεις	50
2.5.1 Οργανωσιακή δέσμευση και εργασιακή ικανοποίηση.....	51
2.6 Μελέτες Περίπτωσης	52
2.6.1 Εταιρείες PwC και Schroders – Υιοθέτηση Μοντέλου Υβριδικής Εργασίας.....	52
2.6.2 Synchrony Financial – Δημιουργία Ψηφιακής Κατασκήνωσης για Παιδιά Εργαζομένων .	53
2.6.3 Αεροπορική Εταιρεία Iberia – Στρατηγικές Ανάκαμψης και Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	53
2.7 Σύνοψη	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	54
Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού κατά τη διάρκεια της Κρίσης(Πανδημίας) Covid-19.....	54
3.1 Εισαγωγή	54
3.2 Τα γενικά Χαρακτηριστικά της Κρίσης COVID-19 σε Σχέση με τις Επιχειρήσεις και τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)	55
3.3 Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και οι Ελληνικές Επιχειρήσεις στην περιοδο της Κρίσης COVID-19	57
3.4 Ο ρόλος του Τμήματος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στα Πλαίσια της Ελληνικής Οικονομίας επι COVID-19.....	59
3.5 Περιοδικές Εκθέσεις της RANDSTAD για το Ανθρώπινο Δυναμικό των Ελληνικών Επιχειρήσεων επί COVID-19	61
3.5.1 Συμπεράσματα των Ερευνών της Randstad.....	62
3.6 Οι Επιτυχημένες Περιπτώσεις της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα	64
3.7 Σύνοψη	65

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	66
Ανάπτυξη του Θεωρητικού Μοντέλου	66
4.1 Εισαγωγή.....	66
4.2 Επιλογή Μεθοδολογίας για την Έρευνα.....	67
4.3 Ερευνητικοί Θεματικοί Άξονες.....	68
4.4 Ερευνητικά Ερωτήματα.....	69
4.5 Προσδιορισμός των Χαρακτηριστικών, Δεξιοτήτων/Ικανοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού που στηρίχθηκε το ερωτηματολόγιο	70
4.6 Δεξιότητες Ανάκαμψης και Προσαρμογής σε Κρίση	73
4.7 Διαστάσεις που Λαμβάνουν Υπόψη οι Εταιρείες Σχετικά με τα Χαρακτηριστικά αυτά και ο Ρόλος του HR στον Προσδιορισμό και την Ανάπτυξη Δεξιοτήτων	74
4.8 Προσδιορισμός της Αμφίδρομης Σχέσης Εμπιστοσύνης και Δέσμευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού με τις Επιχειρήσεις	76
4.9 Προσδιορισμός Δράσεων Βελτίωσης και Ανάπτυξης των Εταιρειών μέσω της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, ώστε να Προσαρμόζονται και να Ανταποκρίνονται στις Αλλαγές-Συνθήκες της Αγοράς	77
4.10 Προσδιορισμός Δράσεων των Επιχειρήσεων εν μέσω Covid-19.....	78
4.11 Σύνοψη	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ: 5.....	80
Παρουσίαση του Ερωτηματολογίου	80
5.1 Εισαγωγή.....	80
5.2 Διαδικασία Συλλογής Ερωτηματολογίων	80
5.3 Έλεγχοι σε Πραγματικό Δείγμα.....	81

5.4 Δομή και Σχολιασμός Θεωρητικού Μοντέλου	82
5.5 Σύνοψη	82
ΚΕΦΑΛΑΙΟ: 6.....	83
Ερμηνεία, Σχόλια και Συζήτηση των Αποτελεσμάτων της Έρευνας σε Συνδυασμό με την Βιβλιογραφία.....	83
6.1 Εισαγωγή	83
6.2 Αντιστοίχιση ευρημάτων με το θεωρητικό μοντέλο	84
6.2.1 Στρατηγικός Ρόλος του HR και Οργανωσιακή Απόκριση	84
6.2.3 Οργανωσιακή Επικοινωνία και Διαφάνεια	85
6.2.4 Προσωπική Ανθεκτικότητα και Ενδυνάμωση	85
6.2.5 Επαγγελματική Εξέλιξη – Εκπαίδευση – Ανάπτυξη	85
6.2.6 Εμπιστοσύνη – Δέσμευση – Κουλτούρα	86
6.3 Ερμηνεία ανά θεματική ενότητα.....	86
6.4 Συσχετίσεις και Ερμηνείες.....	91
6.5 Κριτική Ανάλυση και Συσχέτιση με τη Βιβλιογραφία	110
6.6 Συζήτηση επί των ευρημάτων.....	111
6.6.1 Ο ρόλος του HR στην περίοδο της κρίσης.....	111
6.6.2 Μέτρα προστασίας και προσαρμογή	111
6.6.3 Υποστήριξη και επικοινωνία.....	112
6.7 Προτάσεις για Μελλοντικές Πρακτικές και Πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR)	112
6.7.1 Εδραίωση κουλτούρας μάθησης	113

6.7.2 Ολιστική υποστήριξη εργαζομένων	113
6.7.3 Ενδυνάμωση του ρόλου του HR στην ηγεσία.....	113
6.7.4 Ανάπτυξη δεξιοτήτων κρίσιμης σκέψης και ευελιξίας.....	114
6.7.5 Καθιέρωση στρατηγικών ταλέντου και διαφορετικότητας.....	114
6.8 Σύνοψη	114
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	116
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	124

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε μια εποχή όπου η παγκόσμια σταθερότητα διαταράσσεται συνεχώς από υγειονομικές, οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές κρίσεις, ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αναβαθμίζεται ραγδαία. Η ανάγκη για οργανωσιακή ανθεκτικότητα, ευελιξία και διατήρηση της αποδοτικότητας σε περιβάλλοντα αβεβαιότητας και έντονων μεταβολών έχει καταστήσει τη ΔΑΔ ως βασικό στρατηγικό άξονα κάθε οργανισμού. Η πανδημία COVID-19 αποτέλεσε έναν καταλύτη για τη ριζική επαναδιαμόρφωση των επιχειρησιακών πρακτικών και ανέδειξε τη σημασία της ανθρώπινης διάστασης στην αντιμετώπιση κρίσεων.

Οι οργανισμοί βρέθηκαν ξαφνικά να διαχειρίζονται πρωτόγνωρες συνθήκες: μαζική τηλεργασία, υψηλή αβεβαιότητα, ανάγκη για άμεση επικοινωνία, προστασία της υγείας των εργαζομένων και διατήρηση της εμπιστοσύνης και του ηθικού του προσωπικού. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, οι λειτουργίες της ΔΑΔ κλήθηκαν να προσαρμοστούν άμεσα και να παρέμβουν αποφασιστικά, όχι μόνο για να διασφαλίσουν τη λειτουργική συνέχεια των οργανισμών, αλλά και για να υποστηρίξουν τους εργαζομένους σε ψυχολογικό, επαγγελματικό και κοινωνικό επίπεδο.

Η σπουδαιότητα της παρούσας μελέτης, έγκειται στη συμβολή της στην κατανόηση των στρατηγικών που εφαρμόζονται από τη ΔΑΔ σε περιόδους κρίσεων, και στον τρόπο με τον οποίο αυτές επηρεάζουν την απόδοση των οργανισμών και την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων. Ειδικά για την κρίση της πανδημίας Covid-19, όπου τα δεδομένα άλλαξαν ταχύτατα και οι αποφάσεις έπρεπε να ληφθούν άμεσα, αναδείχθηκε η ανάγκη για ευέλικτη και προληπτική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, με βάση την εμπιστοσύνη, την υποστήριξη και τη συνεχή επικοινωνία.

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως βασικό στόχο να διερευνήσει τον ρόλο της ΔΑΔ σε συνθήκες κρίσης, με επίκεντρο την πανδημία COVID-19, αναλύοντας κρίσιμες παραμέτρους που σχετίζονται με τη στρατηγική προσέγγιση των οργανισμών απέναντι στους ανθρώπινους πόρους τους. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζονται πέντε βασικά ερευνητικά ερωτήματα: Πώς συνέβαλε η στρατηγική ΔΑΔ στην οργανωσιακή προσαρμοστικότητα κατά την πανδημία

Covid-19; Ποιος είναι ο ρόλος της εκπαίδευσης και της συνεχούς κατάρτισης στην ενδυνάμωση των εργαζομένων; Ποια είναι η σχέση εμπιστοσύνης και οργανωσιακής υποστήριξης; Πώς αποτιμούν οι εργαζόμενοι την τηλεργασία και τα μέτρα υγειονομικής προστασίας; Υφίσταται σχέση μεταξύ ψυχολογικής ανθεκτικότητας και προσαρμοστικότητας σε νέα εργασιακά περιβάλλοντα;

Η συγκεκριμένη εργασία φιλοδοξεί να καλύψει ένα ερευνητικό κενό που αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε συνθήκες παρατεταμένων ή απρόβλεπτων κρίσεων, όπως αυτή της πανδημίας Covid-19. Παρά το πλήθος των ερευνών που έχουν δημοσιευθεί τα τελευταία χρόνια, λίγες μελέτες συνδυάζουν συστηματικά την ποσοτική ανάλυση της επίδρασης των πρακτικών ΔΑΔ με τις υποκειμενικές εμπειρίες των ίδιων των εργαζομένων. Η παρούσα προσέγγιση φιλοδοξεί να συνδέσει αυτά τα δύο επίπεδα, προτείνοντας ένα συνεκτικό μοντέλο στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που λαμβάνει υπόψη τόσο την απόδοση όσο και την ευημερία.

Η μεθοδολογική προσέγγιση της εργασίας συνδυάζει τη βιβλιογραφική ανάλυση με την εμπειρική έρευνα. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίων που απευθύνθηκαν σε εργαζόμενους από διαφορετικούς κλάδους και οργανωσιακά περιβάλλοντα, οι οποίοι βίωσαν σε πραγματικό χρόνο τις επιπτώσεις της πανδημίας στον εργασιακό τους χώρο. Επιπλέον, αξιοποιούνται παραδείγματα από μελέτες περίπτωσης (case studies) που αποτυπώνουν στρατηγικές διαχείρισης σε διαφορετικά επιχειρησιακά πλαίσια, με στόχο την άντληση πρακτικών συμπερασμάτων και τη διατύπωση προτάσεων.

Η ερευνητική προσέγγιση εστιάζει επίσης στη διεπιστημονική διάσταση του θέματος. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε καταστάσεις κρίσεων δεν αφορά μόνο την ορθολογική κατανομή πόρων ή την υλοποίηση σχεδίων αντιμετώπισης εκτάκτων αναγκών αλλά αφορά και την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε συνθήκες πίεσης, τον ρόλο της ηγεσίας, την ενίσχυση της ψυχολογικής ανθεκτικότητας, την εμπέδωση της εταιρικής κουλτούρας και τη διατήρηση της εμπιστοσύνης. Αυτές οι διαστάσεις εξετάζονται μέσα από το πρίσμα της διοικητικής θεωρίας, της οργανωσιακής ψυχολογίας και της κοινωνιολογικής ανάλυσης.

Πιο συγκεκριμένα:

Το κεφάλαιο 1: Η Αποτελεσματική και Αποδοτική Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού, στο Πλαίσιο των Ικανοτήτων και Δεξιοτήτων του, επικεντρώνεται σε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), αναδεικνύοντας τον ρόλο των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων, της γνώσης και της οργανωσιακής μάθησης ως βασικά εργαλεία και πυλώνες για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Αναλύονται τα κύρια πεδία εφαρμογής της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η έννοια του πνευματικού κεφαλαίου, η οργανωσιακή ικανότητα μάθησης, ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη των στρατηγικών, η ευθυγράμμιση των προσωπικών και εταιρικών στόχων, τα κίνητρα, η ηγεσία και η διαχείριση ταλέντων. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τη σημασία της στρατηγικής επιλογής προσωπικού και τη σύνδεση μεταξύ δεξιοτήτων, κινήτρων και συμπεριφορών.

Στη συνέχεια στο κεφάλαιο 2: Στρατηγικές Προσεγγίσεις του Ανθρώπινου Δυναμικού (ΑΔ) από τις Επιχειρήσεις, αναλύονται επτά βασικές στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που αναγνωρίζονται διεθνώς για την αποτελεσματικότητά τους. Κάθε μία από αυτές τις στρατηγικές παρουσιάζεται αναλυτικά, με έμφαση στις βασικές αρχές, τις πρακτικές εφαρμογές και τα οφέλη τους για τους οργανισμούς και τους εργαζομένους. Επιπλέον, παρουσιάζονται τα βασικά κριτήρια προσέγγισης του ΑΔ και γίνεται αναφορά στην έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης. Τέλος το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με παραδείγματα επιχειρήσεων όπως η PwC, η Schrodgers και η Iberia, που προσαρμόστηκαν με επιτυχία σε συνθήκες κρίσης.

Στο κεφάλαιο 3: Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού κατά τη διάρκεια της Κρίσης(Πανδημίας) Covid-19, γίνεται η ανάλυση του ζητήματος των επιπτώσεων της πανδημίας covid-19, στην καθημερινότητα αλλά και στην πραγματικότητα των επιχειρήσεων και του ανθρώπινου δυναμικού της. Παρουσιάζονται τα αίτια και τα χαρακτηριστικά της κρίσης covid-19, μέσα στην επιχείρηση σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό της, ορίζεται η ΔΑΔ, η διεθνής αντιμετώπιση και οι ελληνικές εταιρείες στην περίοδο της πανδημίας και έπειτα περιγράφεται ο ρόλος της ΔΑΔ στα πλαίσια της ελληνικής οικονομίας. Στην συνέχεια

αναφέρονται και ερμηνεύονται οι περιοδικές εκθέσεις της Randstad για το ΑΔ των Ελληνικών επιχειρήσεων και τέλος οι επιτυχημένες περιπτώσεις της ΔΑΔ στην Ελλάδα.

Στο κεφάλαιο 4: Ανάπτυξη του Θεωρητικού Μοντέλου, αναπτύσσεται το θεωρητικό μοντέλο στο οποίο βασίζεται η παρούσα διπλωματική εργασία. Το κεφάλαιο αυτό δομείται με σκοπό να παρουσιάσει τους βασικούς θεματικούς άξονες, τα ερευνητικά ερωτήματα και τις εννοιολογικές διασυνδέσεις που στηρίζονται σε αυτό το θεωρητικό πλαίσιο. Ειδικότερα, το κεφάλαιο ξεκινά με την αποτύπωση της μεθοδολογίας στη συνέχεια, προσδιορίζονται οι ερευνητικοί άξονες και παρουσιάζονται τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης αυτής. Τέλος αναλύονται τα χαρακτηριστικά πάνω στα οποία βασίζονται οι ερωτήσεις που διατυπώθηκαν στο ερωτηματολόγιο.

Στο κεφάλαιο: 5 Παρουσίαση του Ερωτηματολογίου , περιγράφεται η διαδικασία συλλογής και αξιολόγησης των δεδομένων της έρευνας, εστιάζοντας στο εργαλείο του ερωτηματολογίου. Στη συνέχεια αναλύεται η διαδικασία ελέγχου εγκυρότητας και το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε και τέλος παρουσιάζεται η λογική και η δομή στην οποία βασίστηκε το θεωρητικό μοντέλο της έρευνας .

Στο κεφάλαιο 6: Ερμηνεία, Σχόλια και Συζήτηση των Αποτελεσμάτων της Έρευνας σε Συνδυασμό με την Βιβλιογραφία, το οποίο αποτελεί το πιο κρίσιμο μέρος της ερευνητικής διαδικασίας, καθώς επικεντρώνεται στην ερμηνεία των εμπειρικών αποτελεσμάτων της έρευνας, παρουσιάζεται η σύνδεση των ευρημάτων με τη θεωρητική βάση και συνδυάζει τη στατιστική ανάλυση με τη θεωρητική τεκμηρίωση και την ποιοτική ερμηνεία των δεδομένων. Εστιάζει στη θεωρητική αντιστοίχιση των ευρημάτων, γίνεται λεπτομερής ερμηνεία των απαντήσεων και παρουσιάζει τις στατιστικές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών. Στη συνέχεια ερμηνεύονται τα αποτελέσματα, ακολουθεί συζήτηση επί των ευρημάτων και τέλος προτείνονται συγκεκριμένες στρατηγικές για το μέλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η Αποτελεσματική και Αποδοτική Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού, στο Πλαίσιο των Ικανοτήτων και Δεξιοτήτων του

1.1 Εισαγωγή

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού δεν αποτελεί απλώς μια διοικητική λειτουργία, αλλά έναν θεμελιώδη στρατηγικό μοχλό ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητας (Armstrong & Taylor, 2020). Το παρόν κεφάλαιο επικεντρώνεται σε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), αναδεικνύοντας τον ρόλο των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων, της γνώσης και της οργανωσιακής μάθησης ως βασικά εργαλεία για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Ulrich, 2013). Αναλύονται τα κύρια πεδία εφαρμογής της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού: η στελέχωση, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση απόδοσης, οι αμοιβές, οι εργασιακές σχέσεις, η υγεία και ασφάλεια, καθώς και η στρατηγική ευθυγράμμιση της ΔΑΔ που αποτελούν τους άξονες για μια ολοκληρωμένη και αποτελεσματική διοίκηση προσωπικού (Dessler, 2020). Στη συνέχεια αναλύεται το πνευματικό κεφάλαιο ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προστιθέμενης αξίας (Bontis, 1999) και δίνεται έμφαση στη σημασία της συνεχούς μάθησης και προσαρμοστικότητας (Garvin, 1993). Έπειτα εξετάζεται πώς το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλλει στην επίτευξη στρατηγικών στόχων μέσω κινήτρων, ηγεσίας και διαχείρισης ταλέντου (Boxall & Purcell, 2016), αναλύονται η στρατηγική επιλογή και αξιοποίηση προσωπικού, η ένταξη στην οργανωσιακή κουλτούρα και η σημασία της σύνδεσης μεταξύ δεξιοτήτων, κινήτρων και συμπεριφορών (Bratton & Gold, 2017). Τέλος τονίζεται ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ενίσχυση και αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων, διαμορφώνοντας έτσι ένα περιβάλλον ανάπτυξης, καινοτομίας και βιωσιμότητας.

1.2 Βασικές Διαστάσεις της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους τομείς της διοίκησης επιχειρήσεων, καθώς αφορά τη σωστή διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Στόχος της είναι η προσέλκυση, διατήρηση και ανάπτυξη των εργαζομένων, διασφαλίζοντας παράλληλα την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Οι βασικές διαστάσεις της ΔΑΔ περιλαμβάνουν τη στελέχωση, την εκπαίδευση και ανάπτυξη, την αξιολόγηση απόδοσης, τη διαχείριση αμοιβών και παροχών, τη διαχείριση εργασιακών σχέσεων, την υγεία και ασφάλεια στην εργασία, καθώς και τη στρατηγική ΔΑΔ.

- Η στελέχωση (staffing) αποτελεί την πρώτη και πιο σημαντική διάσταση της ΔΑΔ, καθώς αφορά τη διαδικασία προσέλκυσης, επιλογής και τοποθέτησης των κατάλληλων υποψηφίων στις θέσεις εργασίας. Περιλαμβάνει τη σύνταξη περιγραφών θέσεων, τη διεξαγωγή συνεντεύξεων και την αξιολόγηση δεξιοτήτων, με στόχο την εύρεση των καλύτερων ταλέντων που θα συμβάλουν στην ανάπτυξη του οργανισμού (Snell, Morris, & Bohlander, 2016). Μια αποτελεσματική στρατηγική στελέχωσης εξασφαλίζει ότι η εταιρεία διαθέτει το κατάλληλο προσωπικό, το οποίο μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του ανταγωνιστικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος και να χρησιμοποιηθεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου.(Ulrich, 1997).
- Η εκπαίδευση και ανάπτυξη (training & development) αποτελεί κρίσιμο στοιχείο της ΔΑΔ, καθώς διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι βελτιώνουν τις δεξιότητές τους και παραμένουν ενημερωμένοι για τις εξελίξεις στον τομέα τους (Noe, 2020). Οι οργανισμοί επενδύουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα, σεμινάρια και επιμορφώσεις, βοηθώντας τους εργαζομένους να αποκτήσουν νέες γνώσεις και να προετοιμαστούν για μελλοντικές προκλήσεις. Η συνεχής εκπαίδευση συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης των εργαζομένων, ενώ παράλληλα μειώνει την ανάγκη για εξωτερικές προσλήψεις.
- Η αξιολόγηση απόδοσης (performance appraisal) είναι μια διαδικασία που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εκτιμούν την απόδοση των εργαζομένων τους και να τους παρέχουν ουσιαστική ανατροφοδότηση (feedback). Μέσα από την αξιολόγηση, οι

εργαζόμενοι μπορούν να κατανοήσουν τα δυνατά τους σημεία, καθώς και να εντοπίσουν περιοχές προς βελτίωση (Aguinis, 2013). Επιπλέον, η αξιολόγηση αποτελεί τη βάση για την επιβράβευση, τις προαγωγές και τον καθορισμό εκπαιδευτικών αναγκών, ενισχύοντας το αίσθημα δικαιοσύνης και διαφάνειας εντός του οργανισμού.

- Η διαχείριση αμοιβών και παροχών (compensation & benefits) είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Περιλαμβάνει τον καθορισμό μισθών, μόνους, επιδομάτων και άλλων κινήτρων που ενθαρρύνουν την παραγωγικότητα και την αφοσίωση (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2013). Ένα δίκαιο και ανταγωνιστικό σύστημα αμοιβών συμβάλλει στην προσέλκυση ταλαντούχων επαγγελματιών και στη μείωση της διαρροής εργαζομένων, βελτιώνοντας συνολικά τη σταθερότητα του οργανισμού.
- Η διαχείριση εργασιακών σχέσεων (employee relations) εστιάζει στη διατήρηση ενός υγιούς και ισορροπημένου εργασιακού περιβάλλοντος. Περιλαμβάνει την αντιμετώπιση θεμάτων ηθικής, ίσης μεταχείρισης, εργασιακών συγκρούσεων και συλλογικών διαπραγματεύσεων. Ένα θετικό εργασιακό κλίμα ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση, προάγει τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και διαμορφώνει μια εταιρική κουλτούρα που ευνοεί τη μακροχρόνια απασχόληση, την παραγωγικότητα και τη μείωση συγκρούσεων (Budd, 2010).
- Η υγεία και η ασφάλεια στον χώρο εργασίας είναι σημαντικός παράγοντας για τη διατήρηση της παραγωγικότητας και της ευημερίας των εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις πρέπει να εφαρμόζουν αυστηρά μέτρα προστασίας, να προσφέρουν κατάλληλη εκπαίδευση και να διασφαλίζουν ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον. Οι οργανισμοί που επενδύουν στην ασφάλεια του προσωπικού τους μειώνουν τα εργατικά ατυχήματα και ενισχύουν την αίσθηση ευημερίας των εργαζομένων (Goetsch, 2011).
- Τέλος, η στρατηγική ΔΑΔ (strategic HRM) διασφαλίζει ότι όλες οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ευθυγραμμίζονται και ταυτίζονται με τους συνολικούς στόχους και σκοπούς της επιχείρησης (Ulrich, 1997). Η στρατηγική προσέγγιση στη ΔΑΔ επιτρέπει στους οργανισμούς να προβλέπουν τις μελλοντικές ανάγκες τους, να ενσωματώνουν νέες τεχνολογίες στη διαχείριση προσωπικού και να δημιουργούν ένα δυναμικό και αποδοτικό ανθρώπινο δυναμικό. Με αυτόν τον τρόπο,

η ΔΑΔ μετατρέπεται από απλή διοικητική λειτουργία σε κρίσιμο παράγοντα βιωσιμότητας και ανάπτυξης της επιχείρησης.

Η επιτυχία μιας επιχείρησης, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της. Μέσα από τις επτά βασικές διαστάσεις της ΔΑΔ, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει τη μάθηση, την καινοτομία και την επαγγελματική ανάπτυξη, εξασφαλίζοντας τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους. Η συνεχής επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο δεν αποτελεί μόνο έναν παράγοντα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά και τη βάση για την επιτυχία κάθε οργανισμού.

1.3 Το Πνευματικό Κεφάλαιο ως συνιστώσα του Ανθρώπινου Δυναμικού και η Διαμόρφωσή του, μέσω της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων

Το πνευματικό κεφάλαιο (intellectual capital) αποτελεί συνιστώσα του ανθρώπινου δυναμικού, επηρεάζοντας άμεσα την αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών. Η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου, μέσω στρατηγικών που ενισχύουν το πνευματικό κεφάλαιο, συμβάλλει καθοριστικά στη διαμόρφωση ενός ικανού και αποδοτικού ανθρώπινου δυναμικού (Edvinsson & Malone, 1997).

1.3.1 Πνευματικό Κεφάλαιο και Ανθρώπινο Δυναμικό

Το πνευματικό κεφάλαιο αναφέρεται στη συλλογική γνώση, τις δεξιότητες, τις εμπειρίες και τις ικανότητες των εργαζομένων, που προσδίδουν προστιθέμενη αξία σε έναν οργανισμό. Αποτελείται από τρία κύρια στοιχεία: το Ανθρώπινο Κεφάλαιο, το Δομικό Κεφάλαιο (Structural Capital) και το Συνεργατικό Κεφάλαιο (Relational /Social Capital). Ως Ανθρώπινο Κεφάλαιο ορίζονται οι γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρίες των εργαζομένων (Becker, 1993). Οι διαδικασίες, τα συστήματα και η κουλτούρα του οργανισμού που υποστηρίζουν την αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι το Δομικό Κεφάλαιο (Youndt, 2004) και το Συνεργατικό Κεφάλαιο αποτελείται από τις σχέσεις και δίκτυα που διατηρεί ο οργανισμός με εξωτερικούς φορείς, όπως πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

1.3.2 Το Ανθρώπινο Κεφάλαιο (Human Capital)

Ο όρος "ανθρώπινο κεφάλαιο" (Human Capital) χρησιμοποιείται για να περιγράψει το σύνολο των γνώσεων, δεξιοτήτων, εμπειριών και ικανοτήτων που διαθέτουν οι εργαζόμενοι και τα οποία μπορούν να συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας του οργανισμού (Becker, 1993). Το ανθρώπινο κεφάλαιο αναγνωρίζεται ως μια από τις πιο σημαντικές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις και οργανισμούς. Η έννοια του ανθρώπινου κεφαλαίου συνδέεται στενά με την επένδυση στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Όταν οι οργανισμοί επενδύουν στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού τους, αυξάνουν την αξία του ανθρώπινου κεφαλαίου τους, γεγονός που οδηγεί σε βελτίωση της αποδοτικότητας και της καινοτομίας. Η ενίσχυση του πνευματικού κεφαλαίου οδηγεί σε βελτίωση της καινοτομίας, της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού. (Bontis, 1999)

1.3.3 Η Σημασία Αντίληψης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η αντίληψη του ανθρώπινου δυναμικού διαμορφώνεται από διάφορους παράγοντες, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, οι στρατηγικές διοίκησης, οι πολιτικές επιβράβευσης και η ηγεσία. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι αναγνωρίζεται η αξία τους είναι περισσότερο αφοσιωμένοι και αποδοτικοί. Η διαμόρφωση μιας θετικής αντίληψης ή κουλτούρας για το ανθρώπινο δυναμικό απαιτεί τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος που ενθαρρύνει τη συνεργασία, τη συνεχή μάθηση και την εξέλιξη των δεξιοτήτων.

1.3.4 Σχέση Πνευματικού Κεφαλαίου και Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη του πνευματικού κεφαλαίου. Μέσω στρατηγικών που προάγουν τη μάθηση, την καινοτομία και τη συνεργασία, οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν το πνευματικό τους κεφάλαιο. Επιπλέον, η δημιουργία ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος, που ενθαρρύνει την ανταλλαγή γνώσεων και την ομαδική εργασία, συμβάλλει στην αξιοποίηση του συλλογικού πνευματικού κεφαλαίου. Η ενσωμάτωση του πνευματικού κεφαλαίου ως βασική συνιστώσα του ανθρώπινου δυναμικού και η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία και την ανταγωνιστικότητα των

οργανισμών. Μέσω στρατηγικών που ενισχύουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων, οι οργανισμοί μπορούν να διαμορφώσουν ένα ισχυρό και αποδοτικό ανθρώπινο δυναμικό, ικανό να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

1.3.5 Παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη του ανθρώπινου δυναμικού

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι εξής:

- **Ηγεσία και Διοίκηση.** Οι ηγέτες παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της αντίληψης του ανθρώπινου δυναμικού. Ένας ηγέτης που δείχνει σεβασμό, παρέχει καθοδήγηση και υποστηρίζει την ανάπτυξη των εργαζομένων ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, προβάλλει την οργανωσιακή κουλτούρα και εμπνέει την αποδοτικότητα στο σύνολο των εργαζομένων. Η αποτελεσματική ηγεσία προωθεί τη συνεργασία, την εμπιστοσύνη και την ενδυνάμωση των εργαζομένων, οδηγώντας σε αυξημένη παραγωγικότητα και ικανοποίηση.
- **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη.** Η συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων συμβάλλει στη δημιουργία μιας κουλτούρας μάθησης και καινοτομίας. Οι επιχειρήσεις που επενδύουν στην εκπαίδευση των εργαζομένων τους ενισχύουν τη δέσμευση και την παραγωγικότητα. Επιπλέον, η πρόσβαση σε προγράμματα κατάρτισης και ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη είναι προτεραιότητα.
- **Πολιτικές Ανταμοιβών και Κινήτρων.** Η σωστή διαχείριση ανταμοιβών και κινήτρων μπορεί να ενισχύσει την ικανοποίηση των εργαζομένων και να αυξήσει την αφοσίωσή τους στην επιχείρηση. Αυτό περιλαμβάνει τόσο τις χρηματικές ανταμοιβές όσο και τις ηθικές επιβραβεύσεις, όπως η αναγνώριση της προσπάθειας. Οι εργαζόμενοι που νιώθουν ότι ανταμείβονται δίκαια είναι πιο πιθανό να είναι αφοσιωμένοι και να συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχία της επιχείρησης.
- **Εργασιακό Περιβάλλον.** Ένα υγιές και υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον συμβάλλει στην ευημερία των εργαζομένων. Παράγοντες όπως η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η ευελιξία στις ώρες εργασίας και η ανοιχτή

επικοινωνία, ενισχύουν τη θετική αντίληψη των εργαζομένων για τον οργανισμό. Επιπλέον, η ύπαρξη κατάλληλων συνθηκών εργασίας, η ψυχολογική ασφάλεια και η προαγωγή της συνεργασίας ενισχύουν την παραγωγικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση.

- Η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου και των ανθρώπινων πόρων συμβάλλει στη δημιουργία ενός δυναμικού και προσαρμοστικού ανθρώπινου δυναμικού, ικανού να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

1.3.6 Επιπτώσεις της θετικής αντίληψης του ανθρώπινου δυναμικού

Μια θετική αντίληψη για το ανθρώπινο δυναμικό έχει πολλαπλά οφέλη για έναν οργανισμό. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι εκτιμώνται και υποστηρίζονται είναι πιο παραγωγικοί, πιο δημιουργικοί και λιγότερο πιθανό να αποχωρήσουν από το εργασιακό τους περιβάλλον. Αυτό μειώνει το κόστος της αντικατάστασης προσωπικού και βελτιώνει τη συνολική απόδοση του οργανισμού. Επιπλέον, ένας οργανισμός που επενδύει στη διαμόρφωση μιας θετικής αντίληψης για το ανθρώπινο δυναμικό του, ενισχύει την εταιρική του εικόνα, προσελκύοντας ταλαντούχους εργαζομένους καθώς και βελτιώνει τις σχέσεις με τους πελάτες και τους συνεργάτες του. Η διαμόρφωση της αντίληψης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες για την επιτυχία ενός οργανισμού. Μέσα από την κατάλληλη ηγεσία, την επένδυση στην εκπαίδευση, τις πολιτικές ανταμοιβών και τη δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις μπορούν να ενισχύσουν την αφοσίωση και την απόδοση των εργαζομένων τους. Η αναγνώριση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού και η συνεχής υποστήριξη του αποτελούν τη βάση για μια επιτυχημένη και βιώσιμη επιχειρηματική στρατηγική.

1.4 Οργανωσιακή Ικανότητα Μάθησης και Αναπτυξιακές Πρακτικές

Η οργανωσιακή ικανότητα μάθησης, αναφέρεται στην ικανότητα μιας οργάνωσης να αποκτά, να αναπτύσσει και να χρησιμοποιεί τη γνώση με σκοπό τη συνεχιζόμενη βελτίωση της απόδοσης, της καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητάς της (Argyris & Schön, 1996). Αυτή η ικανότητα είναι θεμελιώδης για τη βιωσιμότητα και την εξέλιξη των οργανισμών, καθώς επιτρέπει την προσαρμογή σε αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό τους περιβάλλον. Για να

ενισχυθεί η οργανωσιακή μάθηση, πρέπει να υπάρχει μια ισχυρή κουλτούρα μάθησης που υποστηρίζει τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση, την ανοιχτότητα στη γνώση και την ανταλλαγή εμπειριών και απόψεων ανάμεσα στα μέλη της οργάνωσης. Οι οργανισμοί που ενσωματώνουν στρατηγικές μάθησης δημιουργούν ένα περιβάλλον στο οποίο η εμπειρία, είτε είναι θετική είτε αρνητική, χρησιμοποιείται ως πηγή γνώσης για τη βελτίωση των μελλοντικών ενεργειών. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει την ανάλυση των δραστηριοτήτων, την αναγνώριση της αξίας που κρύβεται στις αποτυχίες και την εφαρμογή των διδαγμάτων σε επόμενες ενέργειες. Η οργανωσιακή μάθηση απαιτεί επίσης την ανάπτυξη διαδικασιών που διευκολύνουν τη συστηματική καταγραφή της γνώσης και το διαμοιρασμό της σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης (Senge, 1990). Ένα από τα πιο κρίσιμα στοιχεία της οργανωσιακής ικανότητας μάθησης είναι η δημιουργία μιας κουλτούρας μάθησης, στην οποία όλοι οι εργαζόμενοι, από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη έως τους χαμηλότερα στην πυραμίδα ιεράρχησης εργαζομένους, ενθαρρύνονται να συμμετέχουν ενεργά στην απόκτηση και τον διαμοιρασμό γνώσεων. Η συνεχής εκπαίδευση και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων των μελών της οργάνωσης καθιστούν δυνατή την ενίσχυση της συνολικής ικανότητας της οργάνωσης να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της αγοράς και του περιβάλλοντος (Garvin, 1993). Η ενδυνάμωση των υπαλλήλων μέσω προγραμμάτων κατάρτισης και καθοδήγησης τους βοηθά να αναπτύξουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για την αναγνώριση νέων ευκαιριών και την επίλυση προβλημάτων. Επιπλέον, η αναλυτική σκέψη και η κριτική αξιολόγηση των διαδικασιών μάθησης είναι απαραίτητες για τη συνεχιζόμενη πρόοδο μιας οργάνωσης. Οι οργανισμοί που επιτυγχάνουν υψηλή οργανωσιακή ικανότητα μάθησης εφαρμόζουν συνεχείς αξιολογήσεις για να κατανοήσουν τι λειτουργεί και τι όχι, και να προσαρμόσουν ανάλογα τις στρατηγικές τους. Η ανατροφοδότηση από τις επιδόσεις και τις διαδικασίες της οργάνωσης παρέχει σημαντικά δεδομένα και τη βάση για τη συνεχιζόμενη βελτίωση. Αυτή η αυτογνωσία και η κριτική αξιολόγηση επιτρέπουν στις οργανώσεις να διατηρούν ευελιξία και να ανταποκρίνονται πιο γρήγορα σε εξωτερικές αλλαγές. Τέλος, η οργανωσιακή μάθηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την καινοτομία. Οι οργανισμοί που ενσωματώνουν την οργανωσιακή μάθηση στις στρατηγικές τους είναι σε θέση να προάγουν την καινοτόμο σκέψη και τη δημιουργικότητα, τόσο σε επίπεδο διαδικασιών όσο και σε προϊόντων ή υπηρεσιών. Η συνεχής αναζήτηση για βελτίωση και η ευχέρεια να

πειραματίζονται με νέες ιδέες δημιουργούν τις συνθήκες για την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων που ενισχύουν τη θέση της οργάνωσης στην αγορά.

Εν κατακλείδι, η οργανωσιακή ικανότητα μάθησης και οι αναπτυξιακές πρακτικές είναι αναγκαίες για τη δημιουργία ενός δυναμικού και ανθεκτικού οργανισμού (Garvin, 1993). Μέσω της ενίσχυσης της μάθησης, της ανάπτυξης δεξιοτήτων και της συνεχούς καινοτομίας, οι οργανισμοί μπορούν να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις και να εξασφαλίσουν τη μακροχρόνια επιτυχία τους (Marsick & Watkins, 2003).

1.4.1 Ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού

Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων των ανθρώπινων πόρων αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού και τη βελτίωση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Οι δεξιότητες αποτελούν το θεμέλιο για τη δημιουργία καινοτομίας, την προσαρμοστικότητα στις νέες συνθήκες και την αντιμετώπιση των προκλήσεων της αγοράς. Η ανάπτυξή τους περιλαμβάνει διάφορες διαδικασίες και στρατηγικές που διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι συνεχώς εξελίσσονται και ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του οργανισμού.

1.4.2 Στρατηγικές Ανάπτυξης Δεξιοτήτων

Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω διαφόρων στρατηγικών που περιλαμβάνουν την εκπαίδευση, την κατάρτιση και την ενίσχυση της επαγγελματικής εμπειρίας. Αρχικά μέσω της Εκπαίδευσης και Κατάρτισης, όπου η εκπαίδευση αποτελεί την πιο παραδοσιακή μέθοδο για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Η κατάρτιση σε νέες τεχνολογίες, διαδικασίες ή ακόμη και σε soft skills, όπως η επικοινωνία και η ομαδική συνεργασία, είναι ζωτικής σημασίας για τη συνεχιζόμενη επαγγελματική εξέλιξη. Πολλοί οργανισμοί επενδύουν σε προγράμματα εκπαίδευσης για να καλύψουν τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού τους και να ενισχύσουν την απόδοση των εργαζομένων.

Ακόμα μια στρατηγική, είναι το Mentoring και Coaching. Οι μέθοδοι mentoring και coaching έχουν γίνει ιδιαίτερα δημοφιλείς για την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Μέσω αυτών, έμπειροι εργαζόμενοι ή ηγέτες καθοδηγούν και υποστηρίζουν άλλους στην επαγγελματική τους

εξέλιξη. Αυτές οι στρατηγικές βοηθούν στη μετάδοση γνώσης και εμπειριών, είτε άμεσα είτε έμμεσα, ενώ ενισχύουν την αίσθηση του επαγγελματικού ανήκειν και της υποστήριξης εντός του οργανισμού (Marsick & Watkins, 2003).

Επιπλέον η Διαρκής Ανατροφοδότηση από τη διεύθυνση ή τους προϊστάμενους είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Μέσα από την αξιολόγηση της απόδοσης και την παροχή εποικοδομητικής κριτικής, οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους, να διορθώσουν τυχόν λάθη και να αναπτύξουν νέες δεξιότητες (Senge, 1990).

Όπως επίσης και μέσα από την Ανάπτυξη Ομαδικών Δεξιοτήτων. Στην σύγχρονη εποχή, οι οργανισμοί απαιτούν από τους εργαζομένους να συνεργάζονται αποτελεσματικά και να εργάζονται σε ομάδες. Η ανάπτυξη ομαδικών δεξιοτήτων, όπως η επικοινωνία, η διαχείριση συγκρούσεων και η συνεργασία, είναι κρίσιμη για την επιτυχία ενός οργανισμού. Προγράμματα ομαδικής εκπαίδευσης και workshops βοηθούν στην ενίσχυση αυτών των δεξιοτήτων.

1.4.3 Ανάπτυξη Στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού

Η στρατηγική ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού έχει ως στόχο να ευθυγραμμίσει τις ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης με τις επιχειρηματικές στρατηγικές και τους στόχους του οργανισμού. Οι στρατηγικές αυτές περιλαμβάνουν τις εξής διαδικασίες :

- Προσαρμογή στην Αλλαγή και Καινοτομία. Η ανάπτυξη δεξιοτήτων που σχετίζονται με την καινοτομία και την προσαρμογή στις τεχνολογικές αλλαγές είναι κρίσιμη για την επιβίωση των οργανισμών στην αγορά (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι σε θέση να υιοθετούν νέες τεχνολογίες και να προσαρμόζονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.
- Τη Διαχείριση Ταλέντων, δηλαδή τη στρατηγική ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού που περιλαμβάνει και τη διαχείριση ταλέντων. Η αναγνώριση και η ανάπτυξη των ταλαντούχων εργαζομένων είναι απαραίτητη για την επιτυχία του οργανισμού, καθώς αυτοί οι εργαζόμενοι μπορούν να ηγηθούν νέων πρωτοβουλιών και να οδηγήσουν τον οργανισμό στην ανάπτυξη.

- Η Δημιουργία Πολιτισμού Συνεχούς Μάθησης, είναι η ενίσχυση μιας κουλτούρας που προάγει τη συνεχιζόμενη μάθηση, η οποία είναι θεμελιώδης για την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Οι οργανισμοί που δημιουργούν περιβάλλοντα μάθησης και ανάπτυξης είναι σε θέση να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ταλαντούχους εργαζομένους, οι οποίοι είναι ενθουσιασμένοι να αναπτύσσουν νέες ικανότητες (Senge, 1990).

Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού είναι καίριας σημασίας για την ανάπτυξη του οργανισμού και την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων. Μέσα από στρατηγικές εκπαίδευσης, mentoring, συνεχούς ανατροφοδότησης και ανάπτυξης ομαδικών δεξιοτήτων, οι οργανισμοί μπορούν να εξασφαλίσουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό τους είναι έτοιμο να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του μέλλοντος. Η συνεχής επένδυση στη μάθηση και την ανάπτυξη αποτελεί κλειδί για την ανταγωνιστικότητα και την επιτυχία στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο.

1.5 Ο Ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Επίτευξη των στόχων της Επιχείρησης

Η στρατηγική κατεύθυνση και η επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη συνεισφορά του ανθρώπινου δυναμικού. Για να καταστεί εφικτή η επίτευξη των στόχων, το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να είναι συνειδητοποιημένο, εκπαιδευμένο και κινητοποιημένο για να εργαστεί προς την κατεύθυνση των κοινών στόχων της επιχείρησης.

1.5.1 Ευθυγράμμιση Στρατηγικών και Προσωπικών Στόχων

Η επιτυχία ενός οργανισμού απαιτεί τη σύνθεση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης με τους προσωπικούς στόχους των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι κατανοούν πλήρως τους στόχους της επιχείρησης και πώς η δουλειά τους συνεισφέρει σε αυτούς, είναι πιο πιθανό να νιώσουν υπεύθυνοι και αφοσιωμένοι για την επίτευξή τους. Η ξεκάθαρη επικοινωνία της στρατηγικής και των επιμέρους στόχων καθιστά τον εργαζόμενο μέρος της διαδικασίας, δημιουργώντας του, αίσθημα ιδιοκτησίας και ευθύνης (Boxall & Purcell, 2016).

1.5.2 Κίνητρα και Παρακίνηση Εργαζομένων

Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι ένας θεμελιώδης παράγοντας που επηρεάζει την απόδοσή και αποδοτικότητα τους. Τα χρηματικά και μη χρηματικά κίνητρα, όπως οι ανταμοιβές, οι επιβραβεύσεις και η αναγνώριση της δουλειάς τους, ενθαρρύνουν τη συνεχιζόμενη προσπάθεια και προσήλωση των εργαζομένων στους στόχους της επιχείρησης. Επιπλέον, η προσωπική ανάπτυξη και η αναγνώριση της συνεισφοράς κάθε εργαζομένου ενδυναμώνουν το αίσθημα αφοσίωσης και ενισχύουν την απόδοση.

1.5.3 Ηγεσία και Διοίκηση

Η ηγεσία είναι καθοριστική για την πορεία μιας επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων της. Ο ηγέτης πρέπει να είναι ικανός να διαχειριστεί, να εμπνεύσει και να καθοδηγήσει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Οι ηγέτες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην ενθάρρυνση της ομάδας και στην καθοδήγηση των εργαζομένων προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Ένας καλός ηγέτης δημιουργεί ένα όραμα και κινητοποιεί το προσωπικό για την υλοποίησή του.

1.5.4 Διαχείριση Ταλέντων και Ανάπτυξη Στελεχών

Η αποτελεσματική διαχείριση των ταλέντων είναι επίσης κεντρικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αναγνωρίζουν και να αναπτύσσουν τα ταλέντα τους, προσφέροντας τους ευκαιρίες εξέλιξης και ανέλιξης. Με αυτόν τον τρόπο, εξασφαλίζεται ότι η επιχείρηση διαθέτει στελέχη ικανά να ηγηθούν και να οδηγήσουν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων (Marsick & Watkins, 2003).

1.5.5 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η συνεχής εκπαίδευση και επαγγελματική ανάπτυξη είναι θεμελιώδης και σημαντική για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι που έχουν την ευκαιρία να μάθουν και να εξελιχθούν είναι σε θέση να προσφέρουν καλύτερη απόδοση και να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από το ανθρώπινο δυναμικό της. Οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που εφαρμόζουν στρατηγικές, εκτελούν καθημερινές διαδικασίες και παράγουν αποτελέσματα. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω της ανάπτυξης, της παρακίνησης και της καθοδήγησης, είναι καθοριστική για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, ενώ οι επιχειρήσεις που κατανοούν τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού όχι μόνο επενδύουν σε αυτό αλλά δημιουργούν συνθήκες ανάπτυξης και μακροχρόνιας επιτυχίας.

1.6 Η Διάσταση της Επιλογής και Αξιοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις

Η σωστή επιλογή και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας για κάθε επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι δεν είναι απλώς ένα λειτουργικό στοιχείο της επιχείρησης, αλλά ο πυρήνας της ανάπτυξης και της καινοτομίας της. Η στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στη βελτίωση της παραγωγικότητας, την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

1.6.1 Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διαδικασία επιλογής προσωπικού ξεκινά με την ανάλυση των αναγκών της επιχείρησης και τον καθορισμό των απαιτήσεων της εκάστοτε θέσης εργασίας. Είναι σημαντικό να καθοριστούν με σαφήνεια οι απαιτούμενες δεξιότητες, η εμπειρία και τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που ταιριάζουν στην εταιρική κουλτούρα. Ακολουθεί η διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων μέσω αγγελιών, επαγγελματικών δικτύων και διαδικτυακών πλατφορμών. Μετά τη συγκέντρωση των βιογραφικών, πραγματοποιείται η αξιολόγηση των υποψηφίων μέσω συνεντεύξεων, ψυχομετρικών τεστ και δοκιμασιών δεξιοτήτων. Η τελική επιλογή γίνεται βάσει αντικειμενικών και υποκειμενικών κριτηρίων, ώστε να διασφαλιστεί η καλύτερη δυνατή αντιστοίχιση ανάμεσα στις ανάγκες της επιχείρησης και τις ικανότητες του εργαζομένου.

1.6.2 Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού στα Πλαίσια της Οργανωσιακής Μάθησης

Η επιλογή ανθρώπινου δυναμικού είναι μία κρίσιμη διαδικασία για την επιτυχία μιας επιχείρησης, ιδιαίτερα όταν αυτή στοχεύει στη συνεχή μάθηση και προσαρμογή στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η οργανωσιακή μάθηση, ως διαδικασία μέσα από την οποία οι οργανισμοί βελτιώνουν τη γνώση και τις δεξιότητές τους, απαιτεί την πρόσληψη και διατήρηση εργαζομένων που είναι ικανοί να συμβάλουν στην ανάπτυξή της. (Wright & McMahan, 1992).

Η οργανωσιακή μάθηση προϋποθέτει ένα περιβάλλον όπου η γνώση δημιουργείται, μεταδίδεται και εφαρμόζεται. Για να επιτευχθεί αυτό, η διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να λαμβάνει υπόψη διαθέσιμες δεξιότητες και ικανότητες. Οι υποψήφιοι θα πρέπει να διαθέτουν όχι μόνο τις απαραίτητες τεχνικές δεξιότητες αλλά και κριτική σκέψη, ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και προσαρμοστικότητα. Επιπλέον, η διάθεση για συνεχή μάθηση είναι ζωτικής σημασίας για την οργανωσιακή μάθηση. Η ικανότητα ενός εργαζομένου να προσαρμόζεται και να αναπτύσσεται, συμβάλλει στην ανάπτυξη μιας δυναμικής και εξελισσόμενης επιχείρησης. Εξίσου σημαντικό είναι το συνεργατικό πνεύμα και η κουλτούρα μάθησης. Οι οργανισμοί που ευνοούν τη συνεργασία και την ανταλλαγή γνώσης απαιτούν υπαλλήλους που είναι πρόθυμοι να μοιραστούν ιδέες και να εργαστούν ομαδικά.

Για να ενισχυθεί η οργανωσιακή μάθηση μέσω της επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, μπορούν να εφαρμοστούν διαμορφωμένες συνεντεύξεις. Οι ερωτήσεις πρέπει να επικεντρώνονται στην προσαρμοστικότητα, τη διάθεση για μάθηση και την εμπειρία του υποψηφίου σε προηγούμενα περιβάλλοντα μάθησης. Επίσης, η αξιολόγηση βασισμένη σε δραστηριότητες, όπως τα τεστ προσομοίωσης εργασίας και οι μελέτες περιπτώσεων, μπορεί να αποκαλύψουν την ικανότητα του υποψηφίου να εφαρμόζει νέες γνώσεις. Τέλος, η ανατροφοδότηση και η ανάπτυξη παίζουν καθοριστικό ρόλο. Η ενσωμάτωση της ανατροφοδότησης ως μέρος της διαδικασίας επιλογής βοηθά στη δημιουργία μιας κουλτούρας μάθησης από την πρώτη επαφή του υποψηφίου με την εταιρεία.

Συμπερασματικά, η επιλογή ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια της οργανωσιακής μάθησης απαιτεί μια στρατηγική προσέγγιση που εστιάζει σε δεξιότητες προσαρμοστικότητας, συνεχή

ανάπτυξη και συνεργασία. Οι οργανισμοί που επενδύουν στην επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων με γνώμονα την οργανωσιακή μάθηση δημιουργούν ένα δυναμικό περιβάλλον εργασίας που τους επιτρέπει να είναι ανταγωνιστικοί και καινοτόμοι μακροπρόθεσμα.

1.6.3 Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού δεν σταματά στην πρόσληψη, αλλά συνεχίζεται με τη σωστή αξιοποίησή του. Οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύουν στη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων, παρέχοντας προγράμματα κατάρτισης και ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης και ανάπτυξης. Η εκπαίδευση δεν αφορά μόνο τις τεχνικές δεξιότητες αλλά και την ενίσχυση των ηγετικών και επικοινωνιακών ικανοτήτων. Επιπλέον, η παροχή κινήτρων είναι καθοριστική για τη διατήρηση της παραγωγικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης. Τα κίνητρα μπορεί να είναι υλικά, όπως μισθολογικές αυξήσεις και επιδόματα, αλλά και άυλα, όπως η αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων, η δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και οι δυνατότητες εξέλιξης μέσα στην εταιρεία.

1.7 Η Διάσταση του Κατάλληλου Εργαζόμενου στη Διαμόρφωση και την Επίτευξη των στόχων της Επιχείρησης

Η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ανθρώπινο δυναμικό της. Οι άνθρωποι πόροι και ο καταλληλότερος εργαζόμενος διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση και την επίτευξη των στόχων μιας εταιρείας, καθώς συμβάλλουν με τις δεξιότητες, τη νοοτροπία και την εργασιακή κουλτούρα στην ανάπτυξη και την ευημερία της επιχείρησης. Η επιλογή, η κατάλληλη τοποθέτηση και η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων έχει μεγάλη σημασία για την αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητα μιας εταιρείας.

1.7.1 Χαρακτηριστικά του Καταλληλότερου Εργαζόμενου

Ο ιδανικός εργαζόμενος διαθέτει ένα σύνολο χαρακτηριστικών που του επιτρέπουν να αποδίδει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του και να προάγει τους στόχους της εταιρείας. Πρωτίστως, είναι άτομο με εξειδίκευση και γνώση του αντικειμένου του, ικανό να

ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης του. Διαθέτει επίσης ισχυρή εργασιακή ηθική, που εκδηλώνεται μέσω της υπευθυνότητας, της αξιοπιστίας και της προσήλωσής του στους εταιρικούς στόχους. Επιπλέον, το ομαδικό πνεύμα και η ικανότητα συνεργασίας είναι απαραίτητα στοιχεία, καθώς κάθε επιχείρηση λειτουργεί μέσα από τη δυναμική των ομάδων. Η προσαρμοστικότητα στις αλλαγές του περιβάλλοντος και η ικανότητα εξέλιξης και καινοτομίας επιτρέπουν στον εργαζόμενο να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις και να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Τέλος, η διαρκής διάθεση για μάθηση και αυτοβελτίωση ενισχύει την ατομική του ανάπτυξη και κατ' επέκταση την πρόοδο της επιχείρησης.

1.7.2 Συμβολή στη Διαμόρφωση των Στόχων της Επιχείρησης

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαμόρφωση των στόχων της επιχείρησης είναι καίρια, καθώς αυτοί αποτελούν τον κινητήριο μοχλό για την επίτευξή τους. Ο καταλληλότερος εργαζόμενος συμβάλλει στον στρατηγικό σχεδιασμό, προσφέροντας καινοτόμες ιδέες και προτάσεις για βελτίωση. Παράλληλα, ενισχύει την εταιρική κουλτούρα, προάγοντας το όραμα, τις αξίες και την αποστολή της επιχείρησης. Επιπλέον, δημιουργεί ένα εργασιακό περιβάλλον όπου η συνεργασία και η παραγωγικότητα βρίσκονται στο επίκεντρο, βοηθώντας την επιχείρηση να διαμορφώσει και να προσαρμόσει τους στόχους της στις απαιτήσεις της αγοράς.

1.8 Δεξιότητες και Ικανότητες του Ανθρώπινου Δυναμικού σε σχέση με τα Κίνητρα και τις Συμπεριφορές μέσα σε μια Επιχείρηση

Η αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους ανθρώπινους πόρους της, όπως έχει προαναφερθεί. Οι δεξιότητες και οι ικανότητες των εργαζομένων, σε συνδυασμό με τα κίνητρα που λαμβάνουν και τις συμπεριφορές που υιοθετούν, καθορίζουν την παραγωγικότητα, την καινοτομία και την επιτυχία της επιχείρησης. Είναι, επομένως, σημαντικό για κάθε οργανισμό να αναγνωρίζει τη σημασία αυτών των παραγόντων και να επενδύει στη συνεχή ανάπτυξη των ανθρώπων του.

1.8.1 Δεξιότητες και Ικανότητες του Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι δεξιότητες των εργαζομένων χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες: τις τεχνικές δεξιότητες (hard skills) και τις διαπροσωπικές δεξιότητες (soft skills). Οι τεχνικές δεξιότητες αφορούν εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες που σχετίζονται με το αντικείμενο εργασίας, όπως η χρήση συγκεκριμένων προγραμμάτων, η ανάλυση δεδομένων ή η διαχείριση έργων. Από την άλλη πλευρά, οι διαπροσωπικές δεξιότητες σχετίζονται με την επικοινωνία, τη συνεργασία, την επίλυση προβλημάτων και τη διαχείριση συγκρούσεων. Μια επιχείρηση που επιδιώκει τη συνεχή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της πρέπει να προσφέρει προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης που ενισχύουν και τις δύο κατηγορίες δεξιοτήτων.

1.8.2 Η Σημασία των Κινήτρων στον Χώρο Εργασίας

Τα κίνητρα διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της απόδοσης των εργαζομένων. Διακρίνονται σε εσωτερικά και εξωτερικά. Τα εσωτερικά κίνητρα σχετίζονται με την προσωπική ικανοποίηση, τη δημιουργικότητα και την αίσθηση επίτευξης στόχων, ενώ τα εξωτερικά περιλαμβάνουν παράγοντες όπως οι μισθολογικές απολαβές, οι προαγωγές, τα μπόνους και άλλες υλικές ανταμοιβές. Μια επιχείρηση που κατανοεί τη σημασία των κινήτρων πρέπει να δημιουργεί ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον που ενθαρρύνει την αυτονομία, την αναγνώριση των προσπαθειών και τη δυνατότητα εξέλιξης.

1.8.3 Συμπεριφορές των Εργαζομένων και Εργασιακή Κουλτούρα

Οι συμπεριφορές των εργαζομένων καθορίζονται από τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά, τις επαγγελματικές τους εμπειρίες και την κουλτούρα της επιχείρησης. Μερικές θετικές συμπεριφορές που επιδιώκουν οι επιχειρήσεις είναι η δέσμευση, η συνέπεια, η καινοτομία, η συνεργασία και η προσαρμοστικότητα. Από την άλλη, αρνητικές συμπεριφορές, όπως η αντίσταση στην αλλαγή, η έλλειψη συνεργασίας και η μειωμένη παραγωγικότητα, μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την εξέλιξη μιας εταιρείας αλλά και τη απόδοση ή την επιτυχία του εργαζόμενου. Ένα καλό εργασιακό περιβάλλον και ένα σαφές σύστημα αξιών μπορούν να διαμορφώσουν θετικές συμπεριφορές και να προωθήσουν μια κουλτούρα ανάπτυξης και επιτυχίας.

1.8.4 Η Σύνδεση Δεξιοτήτων, Κινήτρων και Συμπεριφορών

Η ισορροπία μεταξύ δεξιοτήτων, κινήτρων και συμπεριφορών είναι κρίσιμη για την αποδοτικότητα και την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες αλλά δεν διαθέτουν τα απαραίτητα κίνητρα, η απόδοσή τους μπορεί να παραμείνει χαμηλή ή και να φθίνει. Αντίστοιχα, εάν υπάρχουν ισχυρά κίνητρα, αλλά οι εργαζόμενοι δεν διαθέτουν τις απαιτούμενες δεξιότητες, μπορεί να δημιουργηθούν προβλήματα στην ποιότητα της εργασίας. Ένας επιτυχημένος οργανισμός επενδύει τόσο στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων όσο και στη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος που ενισχύει τα κίνητρα και προάγει θετικές συμπεριφορές. Η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από τη σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της. Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων, η δημιουργία κινήτρων και η διαμόρφωση θετικών συμπεριφορών είναι αλληλένδετοι παράγοντες που επηρεάζουν τη συνολική απόδοση της εταιρείας (Armstrong, 2020). Οι επιχειρήσεις που επενδύουν σε αυτούς τους τομείς όχι μόνο βελτιώνουν την παραγωγικότητά τους αλλά δημιουργούν ένα δυναμικό, συνεργατικό και καινοτόμο εργασιακό περιβάλλον.

1.9 Σύνοψη

Συνοψίζοντας, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού με έμφαση στις ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα για την επιτυχία ενός οργανισμού. Η συνεχής ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου, σε συνδυασμό με τη στρατηγική ενσωμάτωση των λειτουργιών της ΔΑΔ, οδηγεί σε αυξημένη αποδοτικότητα και ανταγωνιστικότητα στην αγορά. Επιπλέον μειώνεται η εργασιακή δυσαρέσκεια, ενώ παράλληλα προάγεται η ικανοποίηση και αφοσίωση των εργαζομένων, δημιουργώντας έναν βιώσιμο οργανισμό που αναπτύσσεται συνεχώς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Στρατηγικές Προσεγγίσεις του Ανθρώπινου Δυναμικού (ΑΔ)

απο τις Επιχειρήσεις

2.1 Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αποτελεί βασικό εργαλείο για την επιτυχία και την ανθεκτικότητα των σύγχρονων οργανισμών σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και απαιτητικό επιχειρηματικό περιβάλλον, ξεπερνώντας τις παραδοσιακές λειτουργίες και συμβάλλοντας στρατηγικά στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της οργανωσιακής ανθεκτικότητας (Ulrich, 1997). Οι σύγχρονοι οργανισμοί αναγνωρίζουν ότι η επιλογή και εφαρμογή κατάλληλων στρατηγικών ΔΑΔ είναι κρίσιμη για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενισχύει την καινοτομία, την παραγωγικότητα και τη δέσμευση των εργαζομένων. Στο πλαίσιο αυτό, αναλύονται επτά βασικές στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που αναγνωρίζονται διεθνώς για την αποτελεσματικότητά τους. Αυτές περιλαμβάνουν τη Στρατηγική υψηλής απόδοσης, διατήρησης ταλέντων, διαφορετικότητας και ένταξης, προσαρμοστικότητας, καινοτομίας, δέσμευσης εργαζομένων και υψηλής συμμετοχής. Κάθε μία από αυτές τις στρατηγικές παρουσιάζεται αναλυτικά, με έμφαση στις βασικές αρχές, τις πρακτικές εφαρμογές και τα οφέλη τους για τους οργανισμούς και τους εργαζομένους. Επιπλέον, παρουσιάζονται τα κριτήρια προσέγγισης του ΑΔ, η στρατηγική ευθυγράμμιση με τους στόχους της επιχείρησης, η διαχείριση βάσει απόδοσης και η ανάπτυξη μέσω εκπαίδευσης, σύμφωνα με την αρχή της δια βίου μάθησης. Ύστερα, αναλύεται η ενίσχυση και η διατήρηση της εργασιακής κουλτούρας μέσω των κινήτρων, η σημαντικότητα της οργανωσιακής κουλτούρας και οι αξίες που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης. Ακόμα, αναφέρεται η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα που συμβάλλουν στη διαχείριση αβεβαιότητας, ενώ γίνεται λόγος για τη συμμόρφωση με τη νομοθεσία, όπως επίσης και για τη διαχείριση της ποικιλομορφίας. Τέλος, γίνεται αναφορά στην έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης, οι οποίες

λειτουργούν συμπληρωματικά, επηρεάζοντας θετικά την αποδοτικότητα και τη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με παραδείγματα επιχειρήσεων όπως η PwC, η Schrodgers και η Iberia, που προσαρμόστηκαν με επιτυχία σε συνθήκες κρίσης μέσα από ευέλικτες πολιτικές και στρατηγικές υποστήριξης των εργαζομένων.

2.2 Βασικές Διαστάσεις της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και Στρατηγικές

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αποτελεί θεμέλιο της οργανωσιακής στρατηγικής, καθώς μέσω αυτής οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν, διαχειρίζονται και διατηρούν το ανθρώπινο κεφάλαιο ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι βασικές διαστάσεις της ΔΑΔ περιλαμβάνουν την απόκτηση ταλέντου, την ανάπτυξη δεξιοτήτων, την ενίσχυση της δέσμευσης και την επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης, ενώ ποικίλουν μεταξύ των προσεγγίσεων της "υψηλής απόδοσης" (High-Performance Work Systems - HPWS) και της "υψηλής συμμετοχής" (High-Involvement Work Practices), ανάλογα με το στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησης (Lepak & Snell, 1999).

2.2.1 Σημασία και ρόλος της ΔΑΔ στην οργανωσιακή στρατηγική

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πυλώνες της οργανωσιακής στρατηγικής, καθώς επικεντρώνεται στον πιο καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανισμού: το ανθρώπινο κεφάλαιο. Η στρατηγική προσέγγιση της ΔΑΔ δεν περιορίζεται μόνο στη διαχείριση προσωπικού, αλλά εστιάζει στη διαμόρφωση πολιτικών και πρακτικών που ευθυγραμμίζονται με τους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού. Ένας βασικός ρόλος της ΔΑΔ είναι η προσέλκυση, επιλογή και διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων. Μέσω στοχευμένων διαδικασιών στελέχωσης και ανάπτυξης, η ΔΑΔ διασφαλίζει ότι οι κατάλληλοι άνθρωποι τοποθετούνται στις κατάλληλες θέσεις, συμβάλλοντας άμεσα στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιπλέον, με την παροχή κινήτρων και ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης, η κάθε επιχείρηση, ενισχύει τη δέσμευση και την παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Η στρατηγική ΔΑΔ παίζει επίσης καταλυτικό ρόλο στην καλλιέργεια οργανωσιακής κουλτούρας και αξιών. Μέσω της εκπαίδευσης, της αξιολόγησης απόδοσης και της διοίκησης της αλλαγής, η ΔΑΔ συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος που ενισχύει την καινοτομία, τη συνεργασία και την

ευελιξία, τα οποία είναι στοιχεία απαραίτητα για την προσαρμογή του οργανισμού σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Τέλος, η ΔΑΔ λειτουργεί ως στρατηγικός συνεργάτης της ανώτατης διοίκησης, συμμετέχοντας ενεργά στη χάραξη και εφαρμογή της γενικότερης επιχειρησιακής στρατηγικής. Μέσω της ανάλυσης δεδομένων εργατικού δυναμικού (HR analytics) και της στρατηγικής πρόβλεψης αναγκών σε δεξιότητες, η ΔΑΔ ενισχύει την ικανότητα του οργανισμού να ανταποκρίνεται σε μελλοντικές προκλήσεις και να επιτυγχάνει βιώσιμη ανάπτυξη.

2.3 Στρατηγικές Προσεγγίσεις του Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο σημείο αυτό, αναλύονται οι επτά βασικές στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που ταυτίζονται σε παγκόσμιο επίπεδο για την αποτελεσματικότητά τους.

2.3.1 Στρατηγικές διαχείρισης υψηλών αποδόσεων

Η στρατηγική υψηλής απόδοσης (High-Performance Work Systems - HPWS) αναφέρεται στη συστηματική ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών και πρακτικών που ενδυναμώνουν τους εργαζομένους, τους παρέχουν αυτονομία και προωθούν τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων. Έρευνες έχουν δείξει ότι οργανισμοί που εφαρμόζουν HPWS έχουν υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας, καινοτομίας και ικανοποίησης πελατών (Bohlander & Snell, 2013). Τα βασικά στοιχεία ενός τέτοιου συστήματος περιλαμβάνουν την ενίσχυση της ομαδικής εργασίας, την παροχή συνεχούς εκπαίδευσης, τη διαφανή επικοινωνία και την επιβράβευση της επίδοσης. Η επιτυχία της στρατηγικής αυτής προϋποθέτει όχι μόνο την επένδυση στην εκπαίδευση αλλά και την εστίαση σε μορφές διοίκησης που αναγνωρίζουν την αξία των εργαζομένων ως βασικό στρατηγικό πλεονέκτημα (Huselid, 1995). Επιπλέον, οι εταιρείες που επενδύουν σε HPWS, όπως η Southwest Airlines και η Toyota, έχουν καταφέρει να δημιουργήσουν κουλτούρες υψηλής αποδοτικότητας, γεγονός που μεταφράζεται σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Pfeffer, 1998). Είναι κρίσιμο, ωστόσο, να επισημανθεί ότι τα HPWS χρειάζονται υποστηρικτική οργανωσιακή κουλτούρα και συνεπή ηγεσία για να αποδώσουν τα μέγιστα οφέλη.

2.3.2 Στρατηγική Διατήρησης Ταλέντου (Talent Retention Strategy)

Η στρατηγική διατήρησης ταλέντου εστιάζει στην ανάπτυξη και υλοποίηση πολιτικών που προωθούν την παραμονή των κορυφαίων εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Σε μια εποχή όπου οι αλλαγές εργασίας είναι συχνές και το ταλέντο σπάνιο, η διατήρηση των ταλαντούχων στελεχών θεωρείται κρίσιμος παράγοντας βιωσιμότητας και ανάπτυξης (Hausknecht, Rodda & Howard, 2009). Οι κύριοι άξονες αυτής της στρατηγικής περιλαμβάνουν την παροχή ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης, τη διαμόρφωση ευέλικτων εργασιακών περιβαλλόντων, τη δημιουργία κλίματος ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής και την προσφορά ανταγωνιστικών πακέτων αμοιβών. Σημαντική είναι επίσης η έμφαση στη δημιουργία δίκαιων και διαφανών συστημάτων αναγνώρισης και επιβράβευσης (Allen, Bryant & Vardaman, 2010). Σύμφωνα με έρευνες, οι λόγοι αποχώρησης από οργανισμούς σχετίζονται περισσότερο με την έλλειψη ευκαιριών εξέλιξης και λιγότερο με οικονομικά κίνητρα (Mercer Report, 2018). Άρα, επενδύοντας σε “καριεριστική” ανάπτυξη και σε κουλτούρα εκτίμησης, οι οργανισμοί ενισχύουν την αφοσίωση και περιορίζουν τα κόστη κύκλου εργασιών.

2.3.3 Στρατηγική Διαφορετικότητας και Ένταξης (Diversity and Inclusion Strategy)

Η στρατηγική διαφορετικότητας και ένταξης έχει στόχο να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον που ενθαρρύνει την αποδοχή των διαφορών και προάγει την ισότητα ευκαιριών για όλους τους εργαζόμενους, ανεξαρτήτως φύλου, εθνικότητας, ηλικίας, θρησκείας ή άλλων χαρακτηριστικών (Shore, 2011). Η σημασία της διαφορετικότητας δεν περιορίζεται σε ηθικά ζητήματα, καθώς πολυάριθμες έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι οργανισμοί με υψηλά επίπεδα διαφορετικότητας είναι πιο καινοτόμοι, ευέλικτοι και οικονομικά αποδοτικοί (Cox & Blake, 1991). Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει πρακτικές όπως η εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης κατά των προκαταλήψεων (bias training), η ανάπτυξη πρωτοβουλιών για την ενίσχυση της παρουσίας υπο-εκπροσωπούμενων ομάδων και η δημιουργία ομάδων εργασίας για την προώθηση της ισότητας και της ένταξης. Επιπλέον, η συμπεριληπτική ηγεσία (inclusive leadership) θεωρείται κλειδί για την επιτυχία τέτοιων προσπαθειών, καθώς ενισχύει το αίσθημα συμμετοχής και αποδοχής όλων των εργαζομένων (Nishii, 2013). Ο αντίκτυπος της στρατηγικής διαφορετικότητας είναι πολυδιάστατος: εκτός από την αύξηση

της καινοτομίας, συμβάλλει και στη βελτίωση της φήμης του οργανισμού και στην προσέλκυση ταλέντων από ευρύτερες δεξαμενές υποψηφίων (McKinsey, 2020).

2.3.4 Στρατηγική Προσαρμοστικότητας (Agility Strategy)

Η στρατηγική προσαρμοστικότητας επικεντρώνεται στην ενίσχυση της ευελιξίας των οργανισμών ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται γρήγορα και αποτελεσματικά σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Σήμερα, με τις τεχνολογικές εξελίξεις, την παγκοσμιοποίηση και τις συνεχείς αλλαγές στις απαιτήσεις των πελατών, η προσαρμοστικότητα αποτελεί κρίσιμο χαρακτηριστικό βιώσιμων οργανισμών (Boudreau & Ramstad, 2005). Στο πλαίσιο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει πολιτικές όπως η ενθάρρυνση ευέλικτων μορφών εργασίας (π.χ., τηλεργασία, ευέλικτα ωράρια), η προώθηση της ταχείας αναβάθμισης δεξιοτήτων (reskilling, upskilling) και η ανάπτυξη κουλτούρας που επιτρέπει την ανάληψη πρωτοβουλιών και την αποδοχή της αλλαγής (Lengnick-Hall & Beck, 2005). Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα εφαρμογής στρατηγικής προσαρμοστικότητας είναι οι πρακτικές των εταιρειών τεχνολογίας, όπως η Amazon και η Microsoft, που επενδύουν διαρκώς στην εκπαίδευση των εργαζομένων τους ώστε να είναι έτοιμοι για νέες ανάγκες της αγοράς (World Economic Forum, 2020). Η προσαρμοστικότητα δεν περιορίζεται μόνο σε λειτουργικά ζητήματα αλλά επεκτείνεται και σε θέματα ηγεσίας και στρατηγικού σχεδιασμού, με στόχο τη δημιουργία ανθεκτικών οργανισμών σε ένα αβέβαιο μέλλον.

2.3.5 Στρατηγική Προσανατολισμένη στην Καινοτομία (Innovation-Oriented Strategy)

Η στρατηγική προσανατολισμένη στην καινοτομία εστιάζει στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που ενισχύει τη δημιουργικότητα, ενθαρρύνει τη δοκιμή νέων ιδεών και επιτρέπει την αποδοχή του ρίσκου και της αποτυχίας ως μέρος της διαδικασίας μάθησης (O’Keeffe, 2002). Οι οργανισμοί που επενδύουν στην καινοτομία όχι μόνο αποκτούν συγκριτικό πλεονέκτημα, αλλά και αυξάνουν την προσαρμοστικότητά τους σε ταχέως μεταβαλλόμενες αγορές. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην προώθηση της καινοτομίας μέσω της ανάπτυξης κουλτούρας ανοιχτής επικοινωνίας, της δημιουργίας ομάδων εργασίας με πολυμορφία σκέψης και της επιβράβευσης καινοτόμων συμπεριφορών. Σύμφωνα με την Amabile (1996), η υποστηρικτική διοίκηση, η αυτονομία

στη λήψη αποφάσεων και η παροχή πόρων είναι τρεις βασικοί παράγοντες που ενισχύουν τη δημιουργικότητα των εργαζομένων. Εταιρείες όπως η Google και η 3M αποτελούν εμβληματικά παραδείγματα οργανισμών που έχουν ενσωματώσει την καινοτομία ως στρατηγικό στόχο. Η Google, για παράδειγμα, παρέχει στους εργαζόμενούς της το περιβόητο "20% Time", μια πολιτική που τους επιτρέπει να αφιερώνουν το 20% του χρόνου τους σε προσωπικά καινοτόμα projects, πολιτική που έχει οδηγήσει στη δημιουργία επιτυχημένων προϊόντων όπως το Gmail και το Google Maps (Schmidt & Rosenberg, 2014). Η επιτυχής εφαρμογή της στρατηγικής αυτής απαιτεί από τους ηγέτες να δείχνουν ανοχή σε αποτυχίες και να ενθαρρύνουν τη συνεχή πειραματιστική διάθεση, επιτρέποντας στους εργαζομένους να αισθάνονται ασφαλείς όταν παρουσιάζουν νέες ιδέες (Edmondson, 1999).

2.3.6 Στρατηγικές διαχείρισης υψηλής συμμετοχής

Η στρατηγική Διαχείρισης Υψηλής Συμμετοχής (High-Involvement Management Strategy) αποτελεί μία σύγχρονη προσέγγιση στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, που στοχεύει στη μεγιστοποίηση της συμμετοχής και της δέσμευσης των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Η βασική της υπόθεση είναι ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα όταν τους παρέχεται η δυνατότητα να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν τη δουλειά τους και το μέλλον του οργανισμού (Lawler, 1986). Σε αντίθεση με τα παραδοσιακά, αυστηρά ιεραρχικά μοντέλα διοίκησης που επικεντρώνονται στον έλεγχο και στη μονοδιάστατη καθοδήγηση, η διαχείριση υψηλής συμμετοχής ενδυναμώνει τους εργαζόμενους, ενισχύοντας την αίσθηση ευθύνης και ιδιοκτησίας της εργασίας τους. Η αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής αυτής προϋποθέτει την υλοποίηση τεσσάρων βασικών διαστάσεων: τη διάχυση κρίσιμων πληροφοριών, την εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων, την πραγματική ενδυνάμωση μέσω λήψης αποφάσεων και την ευθυγράμμιση των συστημάτων ανταμοιβής με την απόδοση και τα αποτελέσματα (Lawler, 1986 & Boxall & Macky, 2009). Οι εργαζόμενοι οφείλουν να έχουν πρόσβαση σε έγκαιρη και διαφανή πληροφόρηση για την απόδοση της ομάδας και του οργανισμού, ώστε να μπορούν να συμμετέχουν ουσιαστικά σε διαδικασίες βελτίωσης. Η συνεχής εκπαίδευση είναι απαραίτητη, προκειμένου να αναπτύξουν τις απαιτούμενες τεχνικές, κοινωνικές και αναλυτικές δεξιότητες για την άσκηση της αυξημένης τους ευθύνης. Η μεταφορά εξουσιών και αρμοδιοτήτων στους εργαζομένους αποτελεί κεντρικό πυλώνα αυτής της στρατηγικής. Η πραγματική ενδυνάμωση

δεν περιορίζεται σε συμβολικές ενέργειες, αλλά δίνει στους εργαζομένους τη δυνατότητα να παίρνουν ουσιαστικές αποφάσεις που αφορούν τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και τη βελτίωση της εργασίας τους (Vandenberg, Richardson & Eastman, 1999). Τέλος, οι ανταμοιβές πρέπει να είναι δίκαιες και να αντικατοπτρίζουν τόσο την ατομική συνεισφορά όσο και τα συλλογικά αποτελέσματα, ενισχύοντας περαιτέρω το κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας.

Η στρατηγική διαχείρισης υψηλής συμμετοχής συνδέεται με σημαντικά οφέλη για τον οργανισμό και τους εργαζομένους. Έρευνες έχουν δείξει ότι οργανισμοί που εφαρμόζουν αυτή την προσέγγιση επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας, ποιότητας και καινοτομίας (Pfeffer, 1998). Οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση, δέσμευση και αίσθηση ταύτισης με τους στόχους του οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα μειώνονται τα επίπεδα άγχους και οι προθέσεις αποχώρησης (Lepak, Liao, Chung, & Harden, 2006). Η ενεργή συμμετοχή στην εργασία ενισχύει το αίσθημα νοήματος και προσωπικής εκπλήρωσης, γεγονός που δημιουργεί έναν ενάρετο κύκλο θετικής επίδρασης στην απόδοση και στην οργανωσιακή κουλτούρα. Ωστόσο, η εφαρμογή της στρατηγικής αυτής συνοδεύεται και από προκλήσεις (όπως και στην στρατηγική υψηλής απόδοσης). Η οργανωσιακή κουλτούρα πρέπει να υποστηρίζει ενεργά τη συμμετοχικότητα, ενώ η διοίκηση χρειάζεται να επενδύσει σε εκπαίδευση και στην ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων που βασίζονται στην ενδυνάμωση και όχι στον παραδοσιακό έλεγχο. Η αλλαγή προς ένα μοντέλο υψηλής συμμετοχής απαιτεί χρόνο και επιμονή, καθώς η μετάβαση ενδέχεται να προκαλέσει προσωρινή αβεβαιότητα ή αντίσταση, ιδίως σε οργανισμούς με μακρά παράδοση ιεραρχικής διοίκησης (Boxall & Macky, 2009). Επιπλέον, η αποτυχία ευθυγράμμισης μεταξύ λόγων και πράξεων της διοίκησης μπορεί να οδηγήσει σε κυνισμό και σε απώλεια εμπιστοσύνης από την πλευρά των εργαζομένων. Παραδείγματα οργανισμών που έχουν υιοθετήσει επιτυχώς τη στρατηγική της υψηλής συμμετοχής είναι οι προαναφερθείς Southwest Airlines και η Toyota (συνδυασμός υψηλής απόδοσης-συμμετοχής). Η Southwest Airlines έχει αναπτύξει ένα μοντέλο διοίκησης βασισμένο στη διαφάνεια, τη συνεχή επικοινωνία και τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε πρωτοβουλίες βελτίωσης της ποιότητας και της εμπειρίας των πελατών (Pfeffer, 1998). Από την άλλη, η Toyota, μέσω του συστήματος Toyota Production System (TPS), δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να

εντοπίζουν προβλήματα στη γραμμή παραγωγής και να προτείνουν λύσεις, ενισχύοντας έτσι την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση. Συνολικά, η στρατηγική Διαχείρισης Υψηλής Συμμετοχής αποτελεί μία από τις πιο αποτελεσματικές προσεγγίσεις για οργανισμούς που επιδιώκουν βιώσιμη ανάπτυξη, καινοτομία και διατήρηση υψηλής δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Η επιτυχία της όμως εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συνεπή και αυθεντική δέσμευση της ηγεσίας να ενισχύσει πραγματικά τη φωνή και τη συμβολή των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα.

2.3.7 Στρατηγικές διαχείρισης υψηλών δεσμεύσεων

Η στρατηγική δέσμευσης εργαζομένων επικεντρώνεται στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι είναι συναισθηματικά και πνευματικά συνδεδεμένοι με την εργασία τους και τον οργανισμό συνολικά. Η δέσμευση θεωρείται θεμελιώδης παράγοντας για την αύξηση της παραγωγικότητας, τη μείωση της πρόθεσης αποχώρησης και την ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Η Gallup, μέσα από παγκόσμιες μελέτες, έχει τεκμηριώσει ότι οι οργανισμοί με υψηλά επίπεδα δέσμευσης παρουσιάζουν 21% υψηλότερη κερδοφορία και 17% μεγαλύτερη παραγωγικότητα από εκείνους με χαμηλή δέσμευση (Gallup, 2020). Πρακτικές που προωθούν τη δέσμευση περιλαμβάνουν την αναγνώριση και επιβράβευση της απόδοσης, την παροχή ευκαιριών ανάπτυξης, την καλλιέργεια ανοικτής και διαφανούς επικοινωνίας και την ενίσχυση της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων (Bakker & Demerouti, 2008). Σημαντικό στοιχείο στη στρατηγική δέσμευσης είναι επίσης η διαμόρφωση ενός νοήματος στην εργασία (meaningful work). Εργαζόμενοι που θεωρούν ότι η δουλειά τους έχει αντίκτυπο τείνουν να εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης και αφοσίωσης (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010). Τέλος, η στρατηγική δέσμευσης πρέπει να αντιμετωπίζεται ως συνεχής διαδικασία και όχι ως μεμονωμένη παρέμβαση. Η τακτική μέτρηση της δέσμευσης μέσω εργαλείων όπως οι έρευνες ικανοποίησης και η ανατροφοδότηση σε πραγματικό χρόνο είναι κρίσιμη για την προσαρμογή των πρακτικών ΔΑΔ στις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού.

2.4 Κριτήρια Προσέγγισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις

Το ανθρώπινο δυναμικό (ΑΔ) συνιστά τον θεμέλιο λίθο κάθε σύγχρονης επιχείρησης, καθώς η επιτυχία ή η αποτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πώς προσεγγίζεται, αξιοποιείται και αναπτύσσεται ο ανθρώπινος παράγοντας. Η αποτελεσματική διαχείριση του ΑΔ δεν περιορίζεται πλέον μόνο σε διοικητικά καθήκοντα, αλλά αποτελεί στρατηγική λειτουργία που συνδέεται με τους επιχειρηματικούς στόχους και επηρεάζει καθοριστικά την ανταγωνιστικότητα και τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού. Μέσα από τα παρακάτω, αναλύονται τα κυριότερα κριτήρια προσέγγισης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η στρατηγική ευθυγράμμιση, η απόδοση, η εκπαίδευση, τα κίνητρα, η κουλτούρα, η προσαρμοστικότητα, η νομική συμμόρφωση και η διαχείριση της ποικιλομορφίας.

2.4.1 Στρατηγική Ευθυγράμμιση

Η στρατηγική ευθυγράμμιση αποτελεί πλέον έναν από τους κρίσιμους άξονες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Όπως επισημαίνει ο Armstrong (2020), η λειτουργία του HR οφείλει να συνδέεται άμεσα με τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης, ώστε να εξασφαλίζεται η συνοχή των ενεργειών και η αποτελεσματική επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Η στρατηγική προσέγγιση του ΑΔ συνεπάγεται σχεδιασμό πολιτικών και πρακτικών που ενισχύουν την καινοτομία, την απόδοση και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Για παράδειγμα, μια εταιρεία που στοχεύει στην ψηφιακή μετάβαση οφείλει να στρατολογεί και να διατηρεί εξειδικευμένο τεχνολογικό προσωπικό, ευθυγραμμίζοντας τα κριτήρια πρόσληψης με τους μελλοντικούς της στόχους. Η θεωρία του SHRM (Strategic Human Resource Management) τονίζει ακριβώς αυτή τη σύνδεση ανάμεσα στη στρατηγική και στο ανθρώπινο κεφάλαιο. (Armstrong, M. 2020)

2.4.2 Διαχείριση Βάσει Απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι βασικό κριτήριο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και αποσκοπεί στη βελτίωση της παραγωγικότητας, της ποιότητας και της οργανωσιακής κουλτούρας. Σύμφωνα με τον Aguinis (2019), η διαχείριση απόδοσης δεν περιορίζεται στην απλή μέτρηση των επιδόσεων, αλλά περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων, την ανατροφοδότηση, την αναγνώριση και την επιμόρφωση των εργαζομένων. Οι

στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, ρεαλιστικοί και χρονικά προσδιορισμένοι (SMART goals), ώστε να καθοδηγούν την απόδοση και να ενισχύουν τη δέσμευση. Επιπλέον, η παροχή τακτικής και εποικοδομητικής ανατροφοδότησης ενισχύει την αυτογνωσία των εργαζομένων και διευκολύνει τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους. (Aguinis, H. 2019)

2.4.3 Ανάπτυξη και Εκπαίδευση

Η συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί στρατηγική επένδυση για κάθε επιχείρηση. Η έννοια της δια βίου μάθησης (lifelong learning), όπως την προωθεί ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ, 2021), υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται να αποκτούν νέες γνώσεις και δεξιότητες καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους ζωής. Οι επιχειρήσεις που επενδύουν στην επιμόρφωση του προσωπικού αποκτούν συγκριτικό πλεονέκτημα, ενισχύοντας την καινοτομία, την προσαρμοστικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Τα προγράμματα εκπαίδευσης μπορεί να περιλαμβάνουν τόσο ενδοεπιχειρησιακά σεμινάρια όσο και εξωτερικές πιστοποιήσεις, ενώ συχνά ενισχύονται από συστήματα mentoring και ψηφιακά εργαλεία e-learning. OECD (2021).

2.4.4 Διατήρηση και Κίνητρα

Η διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων συνιστά μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις για τις επιχειρήσεις του 21ου αιώνα. Η Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού (Self-Determination Theory), που αναπτύχθηκε από τους Deci και Ryan (1985), υπογραμμίζει τη σημασία τόσο των εξωτερικών (π.χ. χρηματικές απολαβές, προαγωγές) όσο και των εσωτερικών κινήτρων (π.χ. αίσθηση σκοπού, προσωπική ανάπτυξη) για την επίτευξη υψηλής απόδοσης και ικανοποίησης. Οι επιχειρήσεις που σχεδιάζουν στρατηγικές κινήτρων εστιάζοντας μόνο στους οικονομικούς παράγοντες συχνά αποτυγχάνουν να δημιουργήσουν ένα κλίμα δέσμευσης και συμμετοχικότητας. Αντίθετα, όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους, ότι έχουν λόγο στις αποφάσεις και ότι εργάζονται σε ένα υποστηρικτικό περιβάλλον, τότε αυξάνεται η πίστη τους στον οργανισμό και μειώνεται η πρόθεση αποχώρησης. (Deci, E. L., & Ryan, R. M. 1985).

2.4.5 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Αξίες

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ο «αόρατος ιστός» που συνδέει τους εργαζομένους και επηρεάζει βαθιά τη συμπεριφορά τους, τη λήψη αποφάσεων και τη συνεργασία. Ο Edgar Schein (2010) υποστηρίζει ότι η κουλτούρα αποτελείται από βασικές υποθέσεις, αξίες και συμβολικές πρακτικές που διαμορφώνονται με την πάροδο του χρόνου. Η καλλιέργεια μιας θετικής κουλτούρας, που στηρίζεται σε αρχές όπως ο σεβασμός, η εμπιστοσύνη και η ανοιχτή επικοινωνία, ενισχύει την αποδοτικότητα και μειώνει τις συγκρούσεις. Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει επίσης την εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω, λειτουργώντας ως εργαλείο προσέλκυσης ταλέντων, ειδικά στη νέα γενιά εργαζομένων που δίνει ιδιαίτερη σημασία σε θέματα ηθικής, περιβαλλοντικής ευθύνης και ισότητας.

2.4.6 Ευελιξία και Προσαρμοστικότητα

Η ικανότητα προσαρμογής στις ταχύτατες αλλαγές του περιβάλλοντος εργασίας αποτελεί πλέον αναγκαιότητα για κάθε οργανισμό. Σύμφωνα με τους Rigby, Sutherland και Takeuchi (2016), οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ευέλικτες μεθόδους εργασίας (Agile practices) είναι πιο αποτελεσματικές στη διαχείριση αβεβαιότητας και κρίσεων. Οι ευέλικτες μορφές εργασίας, όπως η τηλεργασία, τα ευέλικτα ωράρια και η διαλειτουργική συνεργασία, επιτρέπουν την άμεση ανταπόκριση σε εξωτερικές προκλήσεις και ενισχύουν την αυτονομία των εργαζομένων. Επιπλέον, η συνεχής ανάπτυξη δεξιοτήτων προσαρμοστικότητας, όπως η κριτική σκέψη και η ψηφιακή εγγραμματοσύνη, αποτελεί προϋπόθεση για τη βιώσιμη ανάπτυξη του ΑΔ.

2.4.7 Τήρηση Νομοθεσίας και Κανονισμών

Η συμμόρφωση με την ισχύουσα εργατική και κοινωνική νομοθεσία αποτελεί αναγκαίο κριτήριο για την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να τηρούν τις διατάξεις για τις αμοιβές, τις άδειες, την ασφάλεια και υγεία στην εργασία, αλλά και να εφαρμόζουν πολιτικές κατά των διακρίσεων, των παρενοχλήσεων και των ανισοτήτων. Ειδικότερα στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η Γενική Ρύθμιση για την Προστασία Δεδομένων (GDPR) έχει επιβάλλει αυστηρές υποχρεώσεις στους εργοδότες σχετικά με τη διαχείριση

προσωπικών δεδομένων των εργαζομένων. Η παραβίαση τέτοιων κανονισμών μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρές νομικές κυρώσεις και απώλεια φήμης.

2.4.8 Διαχείριση Ποικιλομορφίας

Η διαχείριση της ποικιλομορφίας (diversity management) αφορά την ενσωμάτωση διαφορετικών πολιτισμικών, ηλικιακών, φύλων και κοινωνικών χαρακτηριστικών στο εργασιακό περιβάλλον με θετικό και παραγωγικό τρόπο. Η μελέτη της McKinsey (2020) έδειξε ότι οι εταιρείες με μεγαλύτερη ποικιλομορφία σε ηγετικές θέσεις παρουσιάζουν υψηλότερα οικονομικά αποτελέσματα, καλύτερη φήμη και αυξημένη καινοτομία. Η δημιουργία μιας συμπεριληπτικής κουλτούρας προϋποθέτει ενεργές πολιτικές ισότητας, εκπαίδευση ενσυναίσθησης και εξάλειψη στερεοτύπων και προκαταλήψεων. Η ενσωμάτωση της διαφορετικότητας δεν αποτελεί μόνο ηθική επιλογή αλλά και επιχειρηματική στρατηγική.

Η επιτυχής προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί έναν πολυδιάστατο σχεδιασμό που ξεπερνά τις παραδοσιακές πρακτικές διαχείρισης προσωπικού. Η στρατηγική σύνδεση του ΑΔ με τους στόχους της επιχείρησης, η εστίαση στην απόδοση και την ανάπτυξη, η καλλιέργεια θετικής κουλτούρας και η ενσωμάτωση της διαφορετικότητας, συνιστούν βασικά κριτήρια που οδηγούν στην οργανωσιακή αριστεία. Οι επιχειρήσεις που επενδύουν στον ανθρώπινο παράγοντα, σεβόμενες τα δικαιώματα και τις δυνατότητές του, είναι εκείνες που διαμορφώνουν το μέλλον της εργασίας και της οικονομίας.

2.5 Στρατηγικές Δέσμευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού από τις Επιχειρήσεις

Η δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της αποτελεσματικής λειτουργίας και της μακροπρόθεσμης επιτυχίας των επιχειρήσεων. Μέσω στοχευμένων στρατηγικών, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να ενισχύσουν τόσο την οργανωσιακή δέσμευση όσο και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων τους. Οι δύο αυτοί παράγοντες όχι μόνο λειτουργούν συμπληρωματικά αλλά και αλληλεπιδρούν δυναμικά, επηρεάζοντας την αποδοτικότητα, τη δημιουργικότητα και τη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού.

2.5.1 Οργανωσιακή δέσμευση και εργασιακή ικανοποίηση

Η οργανωσιακή δέσμευση αναφέρεται στον συναισθηματικό και ψυχολογικό δεσμό του εργαζομένου με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται. Σύμφωνα με τη θεωρία των Meyer και Allen (1991), η οργανωσιακή δέσμευση διακρίνεται σε τρεις βασικές διαστάσεις: τη συναισθηματική, τη δεσμευτική και την κανονιστική. Η συναισθηματική δέσμευση συνδέεται με το αίσθημα ταύτισης του εργαζομένου με τις αξίες και τους στόχους της επιχείρησης. Η δεσμευτική αφορά τον υπολογισμό του κόστους αποχώρησης από τον οργανισμό, ενώ η κανονιστική σχετίζεται με την αίσθηση υποχρέωσης παραμονής. Η ενίσχυση αυτών των τύπων δέσμευσης απαιτεί στοχευμένες παρεμβάσεις από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Μία από τις στρατηγικές για την ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης είναι η έμπρακτη αναγνώριση της συμβολής των εργαζομένων. Η αναγνώριση, τόσο υλική (π.χ. μπόνους, προαγωγές) όσο και άυλη (έπαινος, δημόσια επιβράβευση), ενισχύει την αίσθηση αξίας και ενσωμάτωσης στο εργασιακό περιβάλλον. Επιπλέον, η παροχή ευκαιριών εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης ενισχύει την προσκόλληση των εργαζομένων στον οργανισμό, καθώς αισθάνονται ότι η εργασία τους έχει προοπτική και εξέλιξη. Παράλληλα, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και η ύπαρξη ενός συστήματος εσωτερικής επικοινωνίας που προάγει τη διαφάνεια και τη συνεργασία αυξάνουν τη συναισθηματική σύνδεση των εργαζομένων με τον οργανισμό.

Η εργασιακή ικανοποίηση, από την άλλη πλευρά, ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος αισθάνεται ευχαρίστηση και ικανοποίηση από την εργασία του. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι πολλοί και περιλαμβάνουν τη φύση της εργασίας, τις απολαβές, τις σχέσεις με συναδέλφους και ανώτερους, την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, αλλά και την ασφάλεια εργασίας. Η ύπαρξη ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος, όπου κυριαρχεί ο σεβασμός, η δικαιοσύνη και η ανατροφοδότηση, αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης. Στρατηγικές που αποσκοπούν στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης περιλαμβάνουν τον σαφή καθορισμό των ρόλων και αρμοδιοτήτων, την παροχή δίκαιων και ανταγωνιστικών αμοιβών, καθώς και τη δυνατότητα για ευέλικτο ωράριο και τηλεργασία όπου είναι δυνατόν. Επιπλέον, η καλλιέργεια θετικών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των

εργαζομένων και η υποστήριξη από την ηγεσία δημιουργούν συνθήκες εργασίας που ενισχύουν το αίσθημα ευημερίας και προσωπικής ολοκλήρωσης.

Η οργανωσιακή δέσμευση και η εργασιακή ικανοποίηση δεν λειτουργούν ανεξάρτητα. Αντιθέτως, αποτελούν αλληλένδετα στοιχεία ενός ευρύτερου πλαισίου που καθορίζει τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους και στον οργανισμό. Έρευνες έχουν καταδείξει ότι υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης συχνά οδηγούν σε αυξημένη οργανωσιακή δέσμευση, ενώ η δέσμευση μπορεί να λειτουργήσει ενισχυτικά για την επίτευξη μεγαλύτερης ικανοποίησης από την εργασία (Schmidt, 2007· Walden University). Οι επιχειρήσεις που επενδύουν στρατηγικά στη βελτίωση αυτών των παραγόντων είναι σε θέση να χτίσουν ένα πιο σταθερό και αποδοτικό εργασιακό δυναμικό.

Εν κατακλείδι, η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού δεν περιορίζεται στην κάλυψη των οργανωτικών αναγκών, αλλά επεκτείνεται στην καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει τη δέσμευση και προάγει την ικανοποίηση των εργαζομένων. Μέσα από ένα ολοκληρωμένο και συστηματικό πλαίσιο στρατηγικών, οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν τόσο την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων όσο και τη βιώσιμη ανάπτυξη της ίδιας της επιχείρησης.

2.6 Μελέτες Περίπτωσης

2.6.1 Εταιρείες PwC και Schroders – Υιοθέτηση Μοντέλου Υβριδικής Εργασίας

Οι εταιρείες PwC και Schroders αποφάσισαν να επιτρέψουν στο προσωπικό τους να συνεχίσει να εργάζεται από το σπίτι και μετά την πανδημία COVID-19. Η PwC, με 22.000 υπαλλήλους στο Ηνωμένο Βασίλειο, προέβλεψε ότι η πλειονότητα των εργαζομένων θα υιοθετήσει μια πιο ισορροπημένη προσέγγιση μεταξύ εργασίας από το σπίτι και το γραφείο σε μόνιμη βάση. Ο πρόεδρος της PwC, Kevin Ellis, δήλωσε ότι η περίοδος του lockdown έδειξε ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να είναι παραγωγικοί και αφοσιωμένοι ενώ εργάζονται από το σπίτι. Η Schroders, εταιρεία διαχείρισης κεφαλαίων εισηγμένη στον FTSE-100, ενημέρωσε το προσωπικό της ότι δεν θα απαιτείται να επιστρέψουν πλήρως στο γραφείο ακόμη και μετά το τέλος της υγειονομικής κρίσης. Η υπεύθυνη ανθρώπινου δυναμικού της

Schroders, Emma Holden, ανέφερε ότι η επανεξέταση των κανόνων ευελιξίας θα ενισχύσει την παραγωγικότητα μακροπρόθεσμα.

2.6.2 Synchrony Financial – Δημιουργία Ψηφιακής Κατασκήνωσης για Παιδιά Εργαζομένων

Η Synchrony Financial αντιμετώπισε την πρόκληση της απασχόλησης των παιδιών των εργαζομένων της κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού του 2020, όταν οι παραδοσιακές κατασκήνώσεις και δραστηριότητες ήταν μη διαθέσιμες λόγω της πανδημίας. Η εταιρεία δημιούργησε μια δωρεάν διαδικτυακή καλοκαιρινή κατασκήνωση, προσφέροντας πάνω από 600 εικονικά προγράμματα για περισσότερα από 3.500 παιδιά. Οι δραστηριότητες περιλάμβαναν τέχνες, αθλήματα, τεχνολογία και πολιτισμό, κατηγοριοποιημένες ανά ηλικιακή ομάδα. Η πρωτοβουλία αυτή όχι μόνο ανακούφισε τους εργαζόμενους γονείς αλλά και ενίσχυσε το ηθικό και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων.

2.6.3 Αεροπορική Εταιρεία Iberia – Στρατηγικές Ανάκαμψης και Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η αεροπορική εταιρεία Iberia αντιμετώπισε σοβαρές προκλήσεις κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, με πάνω από το 95% των πτήσεων να ακυρώνονται τον Απρίλιο του 2020. Η εταιρεία ανέπτυξε στρατηγικές ανάκαμψης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τις πιέσεις των θεσμικών οργάνων, τον συναισθηματικό τόνο και την εστίαση των διοικητικών επικοινωνιών, καθώς και τις αντιδράσεις των ενδιαφερομένων. Η μελέτη αυτή αναδεικνύει τη σημασία της αναγνώρισης των αιτίων της παρακμής, των στρατηγικών ανάκαμψης και των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για την αντιμετώπιση κρίσεων.

2.7 Σύνοψη

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αποτελεί βασικό στρατηγικό πυλώνα για την επιτυχία των σύγχρονων επιχειρήσεων, καθώς συνδέεται άμεσα με τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Ulrich, 1997). Η στρατηγική προσέγγιση της ΔΑΔ δεν περιορίζεται σε διοικητικές λειτουργίες αλλά ενσωματώνεται στην οργανωσιακή κουλτούρα, τις ηγετικές πρακτικές και τον

μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Στο κεφάλαιο αναλύονται οι επτά βασικές στρατηγικές της ΔΑΔ και δίνονται παραδείγματα στρατηγικών για τις Southwest Airlines, Toyota, Amazon, Microsoft και Google. Επιπλέον αναφέρεται η μελέτη της McKinsey (2020) που τεκμηριώνει ότι εταιρείες με διαφοροποιημένες ομάδες ηγεσίας έχουν 25% περισσότερες πιθανότητες για υψηλή κερδοφορία και η ενότητα ολοκληρώνεται με παραδείγματα επιχειρήσεων όπως η PwC, η Schroders, η Synchrony Financial και η Iberia, που προσαρμόστηκαν με επιτυχία σε συνθήκες κρίσης μέσα από ευέλικτες πολιτικές και στρατηγική υποστήριξη των εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού κατά τη διάρκεια της Κρίσης(Πανδημίας) Covid-19

3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί, θα γίνει η ανάλυση του ζητήματος των επιπτώσεων της πανδημίας Covid-19, στην καθημερινότητα αλλά και στην πραγματικότητα των επιχειρήσεων και του ανθρώπινου δυναμικού της. Παρουσιάζονται τα αίτια και τα χαρακτηριστικά της κρίσης covid-19, μέσα στην επιχείρηση σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό της. Πιο συγκεκριμένα θα εξεταστούν α) η διαχείριση αλλαγών από την πλευρά των επιχειρήσεων ως αποτέλεσμα της πανδημίας Covid-19 και β) η κρίση αυτή και οι επιπτώσεις της στην ΔΑΔ. Θα οριστεί η ΔΑΔ, η διεθνής αντιμετώπιση και οι Ελληνικές εταιρείες στην περίοδο της πανδημίας και έπειτα θα περιγραφεί ο ρόλος της ΔΑΔ στα πλαίσια της Ελληνικής οικονομίας. Τέλος αναφέρονται και ερμηνεύονται οι περιοδικές εκθέσεις της Randstad για το ΑΔ των Ελληνικών επιχειρήσεων και οι επιτυχημένες περιπτώσεις της ΔΑΔ στην Ελλάδα.

3.2 Τα γενικά Χαρακτηριστικά της Κρίσης COVID-19 σε Σχέση με τις Επιχειρήσεις και τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)

Η πανδημία COVID-19, αποτέλεσε μια πρωτόγνωρη κρίση με εκτεταμένες κοινωνικές και οικονομικές επιπτώσεις, η οποία επηρέασε καθοριστικά τον επιχειρηματικό κόσμο και τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ). Οι επιχειρήσεις αιφνιδιάστηκαν και κλήθηκαν να προσαρμοστούν ταχύτατα στις νέες συνθήκες, ενώ η ΔΑΔ βρέθηκε στην πρώτη γραμμή διαχείρισης των προκλήσεων που αναδύθηκαν (Grant Thornton (2021), ILO (2020)). Στην υποεπόμενη αυτή, αναλύονται οι βασικές επιπτώσεις της πανδημίας στις επιχειρήσεις και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, εστιάζοντας στους τομείς της οικονομικής αβεβαιότητας, της επιτάχυνσης του ψηφιακού μετασχηματισμού, της υιοθέτησης νέων μοντέλων εργασίας, της ενίσχυσης της ευημερίας των εργαζομένων και της διαχείρισης των κρίσεων.

Η πανδημία αυτή προκάλεσε σοβαρές οικονομικές διαταραχές, επηρεάζοντας τη βιωσιμότητα και τη λειτουργία των επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο. Σύμφωνα με μελέτη της Grant Thornton (2021), το 69% του συνολικού κύκλου εργασιών στην Ελλάδα επηρεάστηκε αρνητικά λόγω των περιορισμών που επιβλήθηκαν για την αντιμετώπιση της πανδημίας. Η πτώση της ζήτησης, η αναστολή λειτουργίας πολλών κλάδων και οι δυσκολίες στην εφοδιαστική αλυσίδα οδήγησαν σε αναπροσαρμογή των επιχειρησιακών στρατηγικών και σε ανάγκη για νέες μορφές ανάπτυξης και ανθεκτικότητας. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις αναζήτησαν εναλλακτικές πηγές εσόδων, όπως η στροφή στο ηλεκτρονικό εμπόριο και οι υπηρεσίες κατ' οίκον.

Η ανάγκη για απομακρυσμένη εργασία και η μείωση των φυσικών συναλλαγών επιτάχυναν τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με την έρευνα της KPMG (2020), η πανδημία λειτούργησε ως καταλύτης για την υιοθέτηση τεχνολογικών εργαλείων, όπως οι πλατφόρμες τηλεδιάσκεψης (π.χ. Zoom, Microsoft Teams), τα συστήματα διαχείρισης έργων (π.χ. Trello, Asana) και οι αυτοματοποιημένες διαδικασίες παραγωγής και εξυπηρέτησης πελατών. Η στροφή προς τον ψηφιακό κόσμο έγινε εμφανής αλλά και αναγκαίος, τόσο στις μεγάλες επιχειρήσεις όσο και στις μικρομεσαίες, οι οποίες επιτάχυναν τις επενδύσεις τους σε

ψηφιακές υποδομές προκειμένου να διασφαλίσουν τη λειτουργικότητά τους.(OECD, 2021). Η τηλεργασία και τα υβριδικά μοντέλα εργασίας αναδείχθηκαν ως κυρίαρχες τάσεις κατά τη διάρκεια της κρίσης αυτής. Σύμφωνα με τη Eurofound (2021), πάνω από το 40% των εργαζομένων στην Ευρώπη εργάστηκαν από απόσταση κατά την κορύφωση της πανδημίας. Αυτό απαίτησε γρήγορη αναβάθμιση ψηφιακών δεξιοτήτων, επαναπροσδιορισμό του τρόπου παρακολούθησης της απόδοσης και καθιέρωση νέων μοντέλων εργασίας (SHRM, 2020). Επιχειρήσεις που μέχρι πρότινος δεν είχαν αναπτύξει πολιτικές απομακρυσμένης εργασίας αναγκάστηκαν να προσαρμόσουν τις λειτουργίες τους, προκειμένου να διατηρήσουν την παραγωγικότητα και την επιχειρησιακή συνέχεια. Με βάση τα ευρήματα της Deloitte (2021), το 78% των εργαζομένων δήλωσε ότι η τηλεργασία βελτίωσε την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, γεγονός που ενίσχυσε τη συζήτηση γύρω από την καθιέρωση υβριδικών μοντέλων εργασίας και μετά την πανδημία.

Παράλληλα, η ανάγκη για ευελιξία οδήγησε πολλές επιχειρήσεις στην επαναξιολόγηση των συμβάσεων εργασίας, εισάγοντας περισσότερο προσωρινές και part-time μορφές απασχόλησης (ΕΛΣΤΑΤ, 2021). Ωστόσο, αυτή η αλλαγή δημιούργησε ανησυχίες σχετικά με την εργασιακή ασφάλεια και τα δικαιώματα των εργαζομένων, καθώς και την ανάγκη για αναθεώρηση των σχετικών νομοθετικών ρυθμίσεων. Ταυτόχρονα, αυξήθηκε η ανάγκη για εσωτερική επικοινωνία, ενσυναίσθηση και ηθική ηγεσία (Harvard Business Review, 2021).

Η πανδημία του COVID-19 ανέδειξε τη σημασία της υγείας και της ασφάλειας στο εργασιακό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις υποχρεώθηκαν να υιοθετήσουν αυστηρά υγειονομικά πρωτόκολλα, όπως η χρήση μάσκας, η κοινωνική απόσταση και η συχνή απολύμανση των χώρων εργασίας. Επιπλέον, πολλές εταιρείες παρείχαν υποστήριξη στους εργαζόμενους μέσω ψυχολογικών συμβουλευτικών υπηρεσιών και προγραμμάτων ευεξίας (World Health Organization (WHO, 2020). Σύμφωνα με μελέτες των (PwC 2021) και (McKinsey & Company, 2021), οι εργαζόμενοι σε παγκόσμιο επίπεδο παρουσίασαν αυξημένα επίπεδα άγχους και επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout), γεγονός που οδήγησε πολλές επιχειρήσεις να επενδύσουν σε στρατηγικές που προάγουν την ευημερία των εργαζομένων. Η ευέλικτη εργασία, η καλύτερη ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και η ψυχική υγεία έγιναν βασικές προτεραιότητες για τη ΔΑΔ, καθώς η αποτελεσματική διαχείριση αυτών

των ζητημάτων επηρεάζει άμεσα την παραγωγικότητα και την αφοσίωση των εργαζομένων (Harvard Business Review, 2021).

Καταδείχθηκε μέσα απο την κρίση αυτή, η ανάγκη για ισχυρές στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων, τόσο σε επίπεδο επιχειρήσεων όσο και σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού. Οι εταιρείες που είχαν αναπτύξει σχέδια επιχειρησιακής συνέχειας (Business Continuity Plans) και προσαρμοστικές στρατηγικές κατάφεραν να ανταπεξέλθουν καλύτερα στις προκλήσεις της πανδημίας. Η ΔΑΔ έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη πολιτικών που διασφαλίζουν την ομαλή λειτουργία των επιχειρήσεων, μέσω ευέλικτων πρακτικών εργασίας, προγραμμάτων υποστήριξης εργαζομένων και επενδύσεων στην ανάπτυξη δεξιοτήτων. Η οργανωσιακή ανθεκτικότητα αναδείχθηκε ως κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας, καθώς οι επιχειρήσεις που προσαρμόστηκαν ταχύτερα στις αλλαγές κατάφεραν να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά και την αποδοτικότητά τους και να ανακάμψουν γρηγορότερα (World Economic Forum, 2021).

Τέλος, η κρίση του COVID-19 λειτούργησε ως το εναρκτήριο έναυσμα, διαμορφώνοντας νέες πραγματικότητες για τις επιχειρήσεις και τη ΔΑΔ. Η ανάγκη για ανθεκτικότητα, ευελιξία και προσαρμοστικότητα κατέστη πιο εμφανής από ποτέ, καθώς οι επιχειρήσεις έπρεπε να επαναπροσδιορίσουν τις στρατηγικές τους για να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της κρίσης. Η τηλεργασία, ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η έμφαση στην ευημερία των εργαζομένων αποτελούν πλέον θεμελιώδεις παράγοντες για τη μελλοντική ανάπτυξη των οργανισμών. Η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποδείχθηκε καθοριστική για την επιβίωση των επιχειρήσεων κατά την πανδημία, υπογραμμίζοντας τη σημασία της ανάπτυξης πολιτικών που ενισχύουν την ευελιξία, την υγεία και την παραγωγικότητα. Καθώς ο κόσμος εξέρχεται από την κρίση, οι οργανισμοί που θα συνεχίσουν να επενδύουν σε αυτές τις στρατηγικές θα είναι εκείνοι που θα διαμορφώσουν το μέλλον της εργασίας στη μετά-COVID εποχή.

3.3 Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και οι Ελληνικές Επιχειρήσεις στην περίοδο της Κρίσης COVID-19

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αναφέρεται στις στρατηγικές και πρακτικές που εφαρμόζουν οι οργανισμοί για την αποτελεσματική διαχείριση των εργαζομένων τους. Αυτές

οι πρακτικές περιλαμβάνουν την πρόσληψη, την επιλογή, τον σχεδιασμό θέσεων εργασίας, την κατάρτιση και ανάπτυξη, την αξιολόγηση της απόδοσης, την επιβράβευση, καθώς και τη διεύθυνση και παρακίνηση του προσωπικού, τόσο σε δημόσιους όσο και σε ιδιωτικούς οργανισμούς (Ruwan 2007) , όπως έχει προαναφερθεί στα προηγούμενα κεφάλαια.

Η πανδημία COVID-19 επέφερε σημαντικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων παγκοσμίως, επηρεάζοντας άμεσα τις πρακτικές ΔΑΔ. Υπέστη αναγκαία η προσαρμογή των επιχειρήσεων, γρήγορα και αποδοτικά σε νέες συνθήκες, εφαρμόζοντας ευέλικτες μορφές εργασίας, όπως η τηλεργασία, και αναθεωρώντας τις πολιτικές τους, για να διασφαλίσουν την υγεία και την ευημερία των εργαζομένων. Επιπλέον, δόθηκε έμφαση στην παροχή υλικοτεχνικής υποδομής, όπως φορητοί υπολογιστές και πρόσβαση στο διαδίκτυο, καθώς και σε προγράμματα ψυχολογικής υποστήριξης για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της απομόνωσης και του άγχους. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις επένδυσαν σε ψηφιακά εργαλεία για τη διευκόλυνση της συνεργασίας και της επικοινωνίας μεταξύ των ομάδων, ενώ αναπτύχθηκαν νέες στρατηγικές για την προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα αναδείχθηκαν ως κρίσιμες δεξιότητες τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους εργοδότες.

Στην Ελλάδα, οι επιχειρήσεις βρέθηκαν αντιμέτωπες με παρόμοιες προκλήσεις και ανταποκρίθηκαν με αντίστοιχες προσαρμογές στις πρακτικές ΔΑΔ. Σύμφωνα με έρευνα της Adecco (2021), πολλές ελληνικές εταιρείες αναδιαμόρφωσαν τις πολιτικές τους για να προσαρμοστούν στη νέα πραγματικότητα, προσφέροντας επιπλέον υλικοτεχνική υποδομή και προγράμματα ψυχολογικής υποστήριξης. Επιπλέον, δόθηκε έμφαση στη διατήρηση του ηθικού των εργαζομένων και στην εξισορρόπηση μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ενώ αναπτύχθηκαν νέες πρακτικές για την ενσωμάτωση των νεοπροσληφθέντων σε ένα υβριδικό περιβάλλον εργασίας. Η εμπειρική έρευνα, (Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19 και η επίδρασή τους στην παραγωγικότητα και την ευημερία των εργαζομένων που τηλεργάζονται , MsC thesis) που διεξήχθη το δεύτερο έτος της πανδημίας σε δείγμα 165 εργαζομένων σε διάφορους ελληνικούς τομείς απασχόλησης, ανέδειξε τη σημασία της προσαρμογής των πρακτικών ΔΑΔ στις νέες συνθήκες για τη διατήρηση της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Συνολικά, η πανδημία λειτούργησε θετικά ως προς την ταχεία αλλαγή στις πρακτικές ΔΑΔ, τόσο διεθνώς όσο και στην Ελλάδα, αναδεικνύοντας την ανάγκη για ευελιξία, καινοτομία και ανθρωποκεντρική προσέγγιση στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

3.4 Ο ρόλος του Τμήματος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στα Πλαίσια της Ελληνικής Οικονομίας επι COVID-19

Η πανδημία COVID-19 προκάλεσε μεγάλες και δραματικές αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον, επηρεάζοντας άμεσα τη λειτουργία των επιχειρήσεων και της αγοράς εργασίας. Η ελληνική οικονομία, η οποία ήδη αντιμετώπιζε διαρθρωτικές προκλήσεις, βρέθηκε αντιμέτωπη με πρωτοφανείς συνθήκες που επέβαλαν ριζικές αναπροσαρμογές. Σε αυτό το πλαίσιο, το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αναδείχθηκε ως ο πιο σημαντικός παράγοντας διαχείρισης της κρίσης, τόσο σε επίπεδο διατήρησης της επιχειρησιακής λειτουργίας όσο και στην υποστήριξη των εργαζομένων.

Ένας από τους πρωταρχικούς ρόλους του Τμήματος ΔΑΔ κατά την περίοδο της πανδημίας ήταν η διασφάλιση της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις υποχρεώθηκαν να συμμορφωθούν με τα νέα υγειονομικά πρωτόκολλα, όπως η εφαρμογή μέτρων κοινωνικής αποστασιοποίησης, την ενίσχυση της τηλεργασίας και την παροχή προστατευτικού εξοπλισμού (μάσκες, αντισηπτικά, διαχωριστικά στους χώρους εργασίας). Επιπλέον, πολλές επιχειρήσεις προχώρησαν σε τακτικές απολυμάνσεις των χώρων εργασίας και εισήγαγαν υποχρεωτικά τεστ ανίχνευσης του ιού (rapid tests) για το προσωπικό.

Η ανάγκη για προστασία της υγείας συνοδεύτηκε από προσαρμογές στις διαδικασίες εργασίας. Σύμφωνα με μελέτη (από άρθρο του Οικονομικού Ταχυδρόμου, Έρευνα: Η τηλεργασία στη μετά – covid εποχή), αναφέρεται ότι στην Ελλάδα, τον Απρίλιο-Μάιο του 2020, λιγότερο από το 25% του εργατικού δυναμικού ξεκίνησε την τηλεργασία. Με την εξέλιξη της πανδημίας, τα δεδομένα άλλαξαν, με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο εργαζομένων από το σπίτι να αυξάνεται από 36% σε 44% μέσα σε μόλις τέσσερις μήνες. Επιπλέον, σε άλλο άρθρο του ίδιου μέσου, αναφέρεται ότι η τηλεργασία στην Ελλάδα ξεπέρασε το 26% κατά τη διάρκεια της πανδημίας, γεγονός που οδήγησε τις επιχειρήσεις να αναθεωρήσουν τις πολιτικές τους και να επενδύσουν σε τεχνολογικές λύσεις για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η ψυχολογική πίεση που προκλήθηκε από την πανδημία ήταν ιδιαίτερα έντονη, τόσο λόγω της αβεβαιότητας για την υγεία όσο και εξαιτίας των αλλαγών στον τρόπο εργασίας. Το Τμήμα ΔΑΔ κλήθηκε να αντιμετωπίσει προκλήσεις όπως το αυξημένο άγχος των εργαζομένων, τη δυσκολία ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και την ανάγκη διατήρησης υψηλού ηθικού στο προσωπικό. Πολλές εταιρείες εισήγαγαν προγράμματα ψυχολογικής υποστήριξης, όπως παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών και καθιέρωση τακτικών διαδικτυακών συναντήσεων για την ενίσχυση της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων. Έρευνες δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις που επένδυσαν στην ψυχική υγεία των εργαζομένων τους κατά τη διάρκεια της κρίσης σημείωσαν μεγαλύτερη ανθεκτικότητα και μικρότερη μείωση της παραγωγικότητας (Harvard Business Review, 2021).

Η οικονομική ύφεση που προκάλεσε η πανδημία οδήγησε πολλές επιχειρήσεις στην ανάγκη να μειώσουν το εργατικό τους δυναμικό ή να καταφύγουν σε προγράμματα εκ περιτροπής εργασίας. Το Τμήμα ΔΑΔ διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο στη διαχείριση αυτών των εξελίξεων, προσπαθώντας να εξισορροπήσει τις ανάγκες της επιχείρησης με τα δικαιώματα των εργαζομένων. Το ελληνικό κράτος εισήγαγε διάφορα επιδοτούμενα προγράμματα, όπως το «ΣΥΝ-ΕΡΓΑΣΙΑ», το οποίο επέτρεπε στους εργοδότες να μειώσουν τις ώρες εργασίας των υπαλλήλων τους, ενώ το κράτος αναλάμβανε μέρος του μισθολογικού κόστους. Οι υπεύθυνοι του ΑΔ είχαν την ευθύνη να ενημερώνουν το προσωπικό για τα δικαιώματά του, να διαχειρίζονται τις διαδικασίες υποβολής αιτήσεων και να σχεδιάζουν στρατηγικές για την αποφυγή απολύσεων όπου ήταν εφικτό. Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ (2021, ΕΡΕΥΝΑ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ: Δ' τρίμηνο 2020), η ανεργία στην Ελλάδα αυξήθηκε στο 17% το 2020 λόγω της πανδημίας, καθιστώντας απαραίτητη την υιοθέτηση τέτοιων μέτρων.

Η πανδημία επιτάχυνε την ανάγκη για ψηφιακό μετασχηματισμό, με το ΔΑΔ να βρίσκεται στο επίκεντρο αυτής της αλλαγής. Η εξ αποστάσεως εργασία, η οποία προηγουμένως εφαρμοζόταν σε περιορισμένο βαθμό στην Ελλάδα, έγινε αναγκαιότητα, οδηγώντας τις επιχειρήσεις να επενδύσουν σε τεχνολογικές λύσεις όπως πλατφόρμες τηλεδιάσκεψης, συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM software) και εργαλεία αξιολόγησης της απόδοσης εξ αποστάσεως.

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων αποτέλεσε επίσης βασική προτεραιότητα, καθώς οι επιχειρήσεις έπρεπε να προετοιμάσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους για τις νέες απαιτήσεις της αγοράς εργασίας. Σύμφωνα με έρευνα της McKinsey (2021, McKinsey Global Surveys, A year in review), οι οργανισμοί που υιοθέτησαν γρήγορα τεχνολογικές λύσεις και προγράμματα εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της πανδημίας είχαν μεγαλύτερη πιθανότητα ανάκαμψης μετά το τέλος της κρίσης.

Το Τμήμα ΔΑΔ διαδραμάτισε κρίσιμο ρόλο στη διαχείριση της κρίσης, λειτουργώντας ως γέφυρα μεταξύ των αναγκών των επιχειρήσεων και των εργαζομένων. Η διασφάλιση της υγειονομικής προστασίας, η υποστήριξη της ψυχολογικής ευημερίας, η διαχείριση των οικονομικών επιπτώσεων μέσω προγραμμάτων απασχόλησης και η προώθηση του ψηφιακού μετασχηματισμού ήταν βασικές προτεραιότητες που διαμόρφωσαν το μέλλον της εργασίας στην Ελλάδα. Η πανδημία ανέδειξε την ανάγκη για ευέλικτες και ανθεκτικές στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, καθιστώντας το Τμήμα ΔΑΔ πιο σημαντικό από ποτέ στη διαμόρφωση των νέων εργασιακών πρακτικών και πολιτικών.

3.5 Περιοδικές Εκθέσεις της RANDSTAD για το Ανθρώπινο Δυναμικό των Ελληνικών Επιχειρήσεων επί COVID-19

Η Randstad είναι μία διεθνής εταιρεία παροχής υπηρεσιών, όπου δημοσιεύει τακτικά εκθέσεις σχετικά με τις τάσεις και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού (ΑΔ).

Οι έρευνες HR Trends 2024 και Workmonitor 2025 της Randstad συγκέντρωσαν στοιχεία από ένα ευρύ φάσμα ελληνικών επιχειρήσεων, καταγράφοντας τις τάσεις και τις πρακτικές τους στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Οι εταιρείες που έλαβαν μέρος στις έρευνες δραστηριοποιούνται σε κλάδους που αποτελούν βασικούς πυλώνες της ελληνικής οικονομίας. Σημαντική εκπροσώπηση είχαν οι εταιρείες Τεχνολογίας και Πληροφορικής, καθώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζει όλο και περισσότερο την αγορά εργασίας. Επίσης, ισχυρή παρουσία σημειώθηκε στον τραπεζικό και χρηματοοικονομικό τομέα, καθώς και στη βιομηχανία και παραγωγή, όπου οι ανάγκες για εξειδικευμένο προσωπικό παραμένουν υψηλές. Παράλληλα, συμμετείχαν εταιρείες από τον χώρο του λιανικού και

χονδρικού εμπορίου, καθώς και επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπως συμβουλευτικές εταιρείες, υγειονομικές υπηρεσίες, τουριστικές επιχειρήσεις και μεταφορές.

Οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις κάλυψαν όλο το φάσμα των εταιρικών μεγεθών. Οι μεγάλες επιχειρήσεις, είτε πολυεθνικές είτε ελληνικοί όμιλοι, με προσωπικό άνω των 250 εργαζομένων, παρουσίασαν πιο ανεπτυγμένα τμήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HR) και μεγαλύτερη έμφαση στη χρήση τεχνολογίας για τις διαδικασίες πρόσληψης και διαχείρισης εργαζομένων. Οι μεσαίες επιχειρήσεις, με προσωπικό 50-250 εργαζομένων, συχνά συνδυάζουν δομές παραδοσιακής και σύγχρονης διαχείρισης, υιοθετώντας ευέλικτες πρακτικές που προσαρμόζονται στις ανάγκες της αγοράς. Τέλος, οι μικρές επιχειρήσεις και οι startups, με λιγότερους από 50 εργαζόμενους, εστιάζουν περισσότερο στην ευελιξία, την εξ αποστάσεως εργασία και την προώθηση μιας δυναμικής και καινοτόμου εταιρικής κουλτούρας.

Η έρευνα HR Trends για το 2024, που διεξήχθη από τον Οκτώβριο του 2023 έως τον Μάρτιο του 2024 με τη συμμετοχή 585 ηγετικών στελεχών από διάφορους κλάδους, αναδεικνύει τις στρατηγικές προσλήψεων, τις μισθολογικές τάσεις, τις παροχές προς τους εργαζομένους και τη στάση των επιχειρήσεων απέναντι στην τεχνητή νοημοσύνη.

Επιπλέον, η έρευνα Workmonitor για το 2025, που πραγματοποιήθηκε από τις 7 Οκτωβρίου έως τις 6 Νοεμβρίου 2024 με τη συμμετοχή 750 εργαζομένων στην Ελλάδα, αποτυπώνει τις μεταβαλλόμενες ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων, καθώς και τις εξελίξεις που διαμορφώνουν το μέλλον της εργασίας.

3.5.1 Συμπεράσματα των Ερευνών της Randstad

3.5.1.1 HR Trends 2024

Η έρευνα HR Trends 2024 της Randstad ανέδειξε τις βασικές τάσεις και προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Ένα από τα κύρια συμπεράσματα είναι ότι οι επιχειρήσεις στρέφονται όλο και περισσότερο προς ευέλικτα μοντέλα εργασίας, με την υβριδική εργασία να καθιερώνεται ως μια βιώσιμη λύση που συνδυάζει παραγωγικότητα και εργασιακή ικανοποίηση. Παράλληλα, η ανάγκη για

προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων παραμένει κρίσιμη, με τις εταιρείες να επενδύουν περισσότερο σε παροχές και προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης.

Ένα άλλο σημαντικό εύρημα είναι η αυξανόμενη σημασία της τεχνητής νοημοσύνης (AI) στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Οι επιχειρήσεις αρχίζουν να αξιοποιούν την AI για τη βελτίωση των διαδικασιών προσλήψεων, της αξιολόγησης εργαζομένων και της ανάλυσης δεδομένων απόδοσης. Ωστόσο, η ενσωμάτωση της τεχνολογίας συνοδεύεται από ανησυχίες σχετικά με την αντικατάσταση θέσεων εργασίας, την ηθική χρήση των δεδομένων και την ανάγκη για αναβάθμιση δεξιοτήτων (reskilling).

Επιπλέον, η έρευνα δείχνει ότι οι εταιρείες δίνουν πλέον έμφαση στην εργασιακή ευημερία και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Προγράμματα που αφορούν την ψυχική υγεία, την ευελιξία στο ωράριο και τις πολιτικές ένταξης και διαφορετικότητας γίνονται πιο διαδεδομένα. Οι εργαζόμενοι αναζητούν εργοδότες που δεν προσφέρουν μόνο ανταγωνιστικές αμοιβές αλλά και ένα υποστηρικτικό και ευέλικτο εργασιακό περιβάλλον.

3.5.1.2 Workmonitor 2025

Η έρευνα Workmonitor 2025 επικεντρώνεται στις απόψεις και τις προσδοκίες των εργαζομένων, αποκαλύπτοντας ότι οι στάσεις απέναντι στην εργασία αλλάζουν ριζικά. Ένα από τα βασικά συμπεράσματα είναι ότι οι εργαζόμενοι απαιτούν μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμογή των ωραρίων τους, με πολλούς να προτιμούν ένα μοντέλο εργασίας που τους επιτρέπει να ισορροπούν καλύτερα τις επαγγελματικές και προσωπικές τους υποχρεώσεις.

Ακόμη η έρευνα καταδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν την επαγγελματική ανάπτυξη και εκπαίδευση βασικό παράγοντα για την παραμονή τους σε μια εταιρεία. Η έλλειψη ευκαιριών εξέλιξης οδηγεί σε αυξημένη κινητικότητα στην αγορά εργασίας, με περισσότερους επαγγελματίες να αναζητούν εργοδότες που προσφέρουν δυνατότητες μάθησης και εξέλιξης δεξιοτήτων.

Μια άλλη σπουδαία παρατήρηση είναι η αυξανόμενη σημασία των εταιρικών αξιών και του σκοπού της εργασίας. Οι εργαζόμενοι, ιδιαίτερα οι νεότερες γενιές, θέλουν να εργάζονται σε εταιρείες που ευθυγραμμίζονται με τις προσωπικές τους αξίες, όπως η βιωσιμότητα, η κοινωνική ευθύνη και η δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις που δεν

δίνουν έμφαση σε αυτά τα ζητήματα δυσκολεύονται να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ταλέντα.

Τέλος, η οικονομική ανασφάλεια και ο πληθωρισμός επηρεάζουν τις προτεραιότητες των εργαζομένων. Παρόλο που οι παροχές και η εργασιακή κουλτούρα είναι σημαντικές, η σταθερότητα και οι ανταγωνιστικές αμοιβές παραμένουν καθοριστικοί παράγοντες στην επιλογή εργοδότη. Οι εταιρείες που επιδιώκουν να παραμείνουν ελκυστικές στην αγορά εργασίας πρέπει να διασφαλίζουν δίκαιες αμοιβές, δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης και ένα εργασιακό περιβάλλον που ενισχύει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων.

3.6 Οι Επιτυχημένες Περιπτώσεις της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα

Όσον αφορά τις επιτυχημένες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα, πολλές επιχειρήσεις υιοθετούν στρατηγικές που ενισχύουν την αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Αυτές περιλαμβάνουν τη δημιουργία αισθήματος ασφάλειας, την παροχή ευκαιριών για συνεχή επιμόρφωση, την ενίσχυση της επικοινωνίας και της συνεργασίας, καθώς και την αναγνώριση και επιβράβευση των επιδόσεων. Η εφαρμογή τέτοιων πρακτικών έχει συνδεθεί με την αύξηση της παραγωγικότητας και τη βελτίωση της εργασιακής κουλτούρας. Επιπλέον, η ενσωμάτωση καινοτόμων πρακτικών στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, όπως η αξιοποίηση της τεχνολογίας και η προώθηση της ευελιξίας, συμβάλλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ευελιξίας των επιχειρήσεων.

Ένα από τα βασικά ευρήματα των ερευνών της Randstad, ήταν η μετατόπιση των επιχειρήσεων προς ευέλικτα μοντέλα εργασίας. Πολλές εταιρείες υιοθετούν υβριδικά μοντέλα ή ακόμη και πλήρως απομακρυσμένη εργασία, ειδικά στους τομείς της τεχνολογίας και των υπηρεσιών. Παράλληλα, αυξάνεται η έμφαση στη διαρκή εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων μέσω προγραμμάτων upskilling και reskilling, ώστε οι εργαζόμενοι να ανταποκρίνονται στις νέες προκλήσεις της αγοράς.

Η τεχνολογία και οι αυτοματισμοί παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, με πολλές επιχειρήσεις να ενσωματώνουν HR software και εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης για τη διευκόλυνση των διαδικασιών προσλήψεων, αξιολόγησης και

επικοινωνίας με τους εργαζόμενους. Επιπλέον, οι περισσότερες εταιρείες προσφέρουν παροχές πέραν του μισθού, όπως ιδιωτική ασφάλιση, bonus επίδοσης, ευέλικτα ωράρια και προγράμματα ευεξίας, προκειμένου να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ταλαντούχους εργαζομένους.

Συμπερασματικά, οι ελληνικές επιχειρήσεις που συμμετείχαν στις έρευνες της Randstad εμφανίζουν διαφοροποιημένες προσεγγίσεις στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ανάλογα με το μέγεθος και τον κλάδο δραστηριοποίησής τους. Ωστόσο, οι κοινές τάσεις που προκύπτουν περιλαμβάνουν την έμφαση στην τεχνολογία, την ευελιξία και τη συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων, στοιχεία που διαμορφώνουν το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα.

3.7 Σύνοψη

Το κεφάλαιο αυτό διερευνά τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις διαχειρίστηκαν το ανθρώπινο δυναμικό τους κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, καθώς και τις αλλαγές που επέφερε η κρίση στον εργασιακό χώρο. Αναλύονται οι προσαρμογές που χρειάστηκε να γίνουν, όπως η ενίσχυση της τεχνολογίας, η ευρεία εφαρμογή της τηλεργασίας και οι μεταβολές στις εργασιακές σχέσεις, με στόχο τη διατήρηση της επιχειρησιακής συνέχειας. Η υγειονομική κρίση δημιούργησε σοβαρές προκλήσεις για τις επιχειρήσεις, οδηγώντας σε αλλαγές στα επιχειρηματικά τους μοντέλα και σε νέες στρατηγικές ανάπτυξης. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επιταχύνθηκε, με τις εταιρείες να υιοθετούν καινοτόμα εργαλεία για τη βελτίωση της απομακρυσμένης εργασίας και της οργάνωσης των ομάδων τους. Η ταχύτητα προσαρμογής στις νέες συνθήκες καθόρισε σε μεγάλο βαθμό τη βιωσιμότητά τους.

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αναδείχθηκε κρίσιμος, καθώς επικεντρώθηκε στην προστασία των εργαζομένων και στην παροχή υποστήριξης, τόσο σε θέματα φυσικής όσο και ψυχικής υγείας. Μέτρα όπως η προσαρμογή των εργασιακών συνθηκών, η ευελιξία στο ωράριο και η παροχή τεχνικού εξοπλισμού ήταν απαραίτητα για τη διατήρηση της αποδοτικότητας και της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Στην Ελλάδα, οι επιχειρήσεις ανταποκρίθηκαν στην πρόκληση υιοθετώντας σύγχρονες πρακτικές διαχείρισης προσωπικού, επενδύοντας σε τεχνολογικές λύσεις και στηρίζοντας τους εργαζομένους τους μέσω νέων πολιτικών και παροχών. Έρευνες που διεξήχθησαν

κατέγραψαν τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των εργαζομένων και ανέδειξαν τη σημασία της ευελιξίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Η πανδημία σηματοδότησε μια νέα εποχή στον χώρο της εργασίας, όπου η προσαρμογή και η καινοτομία παίζουν καθοριστικό ρόλο. Οι επιχειρήσεις που επένδυσαν σε νέες τεχνολογίες, υποστήριξαν τους εργαζομένους τους και υιοθέτησαν ευέλικτες στρατηγικές διαχείρισης, κατάφεραν να διατηρήσουν τη λειτουργία τους και να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ανάπτυξη του Θεωρητικού Μοντέλου

4.1 Εισαγωγή

Η ανάπτυξη του θεωρητικού μοντέλου αποτελεί κρίσιμο στάδιο για την κατανόηση της συμβολής της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στη διαμόρφωση ανθεκτικών και ευέλικτων οργανισμών, ιδιαίτερα σε συνθήκες κρίσης όπως η πανδημία COVID-19. Το κεφάλαιο αυτό δομείται με σκοπό να παρουσιάσει το μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας, να αναδείξει τους θεματικούς άξονες που καθοδηγούν τη θεωρητική και έπειτα την εμπειρική ανάλυση, καθώς και να προσδιορίσει τις βασικές ερευνητικές μεταβλητές και δεξιότητες που εξετάζονται. Ειδικότερα, το κεφάλαιο ξεκινά με την επιλογή της μεθοδολογίας στην οποία βασίζεται το μοντέλο. Στη συνέχεια, προσδιορίζονται οι ερευνητικοί άξονες που προκύπτουν από τη βιβλιογραφία και αποσκοπούν στη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ στρατηγικών HR πρακτικών και οργανωσιακής απόδοσης σε περιόδους αβεβαιότητας και έπειτα παρουσιάζονται τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης αυτής. Τέλος αναλύονται: τα χαρακτηριστικά των δεξιοτήτων και ικανοτήτων του ΑΔ, οι δεξιότητες ανάκαμψης και προσαρμογής στην κρίση, οι διαστάσεις που λαμβάνουν υπόψη οι εταιρείες, ο ρόλος του HR στον προσδιορισμό και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων, ο προσδιορισμός της σχέσης εμπιστοσύνης και δέσμευσης ΑΔ με επιχειρήσεις, ο προσδιορισμός ανάπτυξης και δράσεων

βελτίωσης μέσω της ΔΑΔ και οι δράσεις των επιχειρήσεων εν μέσω Covid-19, πάνω στα οποία βασίζονται οι ερωτήσεις που διατυπώθηκαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας.

4.2 Επιλογή Μεθοδολογίας για την Έρευνα

Για την επίτευξη των στόχων της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε μια συνδυαστική μεθοδολογική προσέγγιση, η οποία περιλαμβάνει αφενός βιβλιογραφική ανασκόπηση, και αφετέρου εμπειρική ανάλυση με τη χρήση ποσοτικών δεδομένων που συλλέχθηκαν μέσω δομημένου ερωτηματολογίου, με κλειστού τύπου ερωτήσεις. Ο συνδυασμός αυτών των δύο μεθόδων επιτρέπει την πληρέστερη κατανόηση του ερευνητικού αντικειμένου, εδραιώνοντας θεωρητικά το πλαίσιο της μελέτης και ταυτόχρονα προσφέροντας ποσοτικά τεκμηριωμένα συμπεράσματα.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση αποτέλεσε το πρώτο στάδιο της έρευνας και αποσκοπεί στη θεωρητική θεμελίωση του ζητήματος υπό μελέτη. Μέσω της συστηματικής αναζήτησης και ανάλυσης επιστημονικών άρθρων, βιβλίων, και σχετικών ερευνών, συγκεντρώθηκαν δεδομένα σχετικά με βασικές έννοιες, θεωρητικά μοντέλα και προηγούμενα ευρήματα. Αυτή η διαδικασία επέτρεψε την καταγραφή των τάσεων στη διεθνή και Ελληνική βιβλιογραφία, καθώς και την αναγνώριση κενών γνώσης, τα οποία αποτέλεσαν τη βάση για τη διαμόρφωση των ερευνητικών ερωτημάτων και υποθέσεων.

Στο δεύτερο στάδιο, υιοθετήθηκε εμπειρική ποσοτική προσέγγιση με στόχο την καταγραφή πραγματικών αντιλήψεων, στάσεων και εμπειριών του πληθυσμού-στόχου. Επιλέχθηκε η χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο επέτρεψε τη συγκέντρωση δεδομένων με σαφή, τυποποιημένο και συγκρίσιμο τρόπο. Η επιλογή του ερωτηματολογίου κρίθηκε κατάλληλη, καθώς εξασφαλίζει μεγάλη κάλυψη δείγματος και ευκολία επεξεργασίας των δεδομένων με στατιστικές μεθόδους. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με βάση τις θεωρητικές προσεγγίσεις που προέκυψαν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και περιελάμβανε κλειστού τύπου ερωτήσεις και δημογραφικά στοιχεία, τόσο των επιχειρήσεων όσο και των ερωτώμενων, για την περαιτέρω ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Η συνδυαστική αυτή μεθοδολογία ενισχύει την αξιοπιστία και εγκυρότητα των αποτελεσμάτων, επιτρέποντας την εξαγωγή τόσο θεωρητικών όσο και πρακτικών

συμπερασμάτων. Επιπλέον, η χρήση ερωτηματολογίων συμβάλλει στην ποσοτικοποίηση εννοιών που συχνά παραμένουν αφηρημένες σε θεωρητικό επίπεδο, προσφέροντας ουσιαστική συμβολή στη διαμόρφωση προτάσεων και παρεμβάσεων.

4.3 Ερευνητικοί Θεματικοί Άξονες

Η ανάπτυξη του θεωρητικού μοντέλου βασίζεται σε ορισμένους κρίσιμους ερευνητικούς άξονες που αποτυπώνουν τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στην οργανωσιακή επιτυχία, με βάση τη βιβλιογραφία. Πρώτον, η στρατηγική διαχείριση του ΑΔ, η οποία εξετάζει πώς οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν πολιτικές που ενισχύουν τη συνολική τους απόδοση. Δεύτερον, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και συνεχούς κατάρτισης. Τρίτον, η αμφίδρομη σχέση εμπιστοσύνης και δέσμευσης μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών, η οποία επηρεάζει τη μακροχρόνια απόδοση και την οργανωσιακή κουλτούρα. Τέλος, η ανταπόκριση των επιχειρήσεων σε περιόδους κρίσης, όπως η πανδημία COVID-19, που απαιτεί ευέλικτες και καινοτόμες στρατηγικές διαχείρισης του ΑΔ.

Το θεωρητικό μοντέλο της παρούσας διπλωματικής βασίζεται στους παρακάτω 4 θεματικούς άξονες:

1. Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Strategic HRM)

- Ο πρώτος άξονας του μοντέλου αφορά το πώς οι επιχειρήσεις ευθυγραμμίζουν τις πρακτικές διαχείρισης ΑΔ με τους στρατηγικούς τους στόχους, ειδικά σε αβέβαιες συνθήκες όπως η πανδημία.

2. Ανάπτυξη Δεξιοτήτων και Μάθηση (Skill Development & Learning)

- Σε περιόδους κρίσης, οι οργανισμοί πρέπει να επενδύουν στην εκπαίδευση και συνεχή κατάρτιση για να ενισχύσουν την ανθεκτικότητα και την ευελιξία των εργαζομένων.

3. Εμπιστοσύνη και Δέσμευση (Trust & Organizational Commitment)

- Η αμφίδρομη σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και εργοδοσίας αποτελεί θεμέλιο της οργανωσιακής κουλτούρας και επιδρά άμεσα στην απόδοση, ειδικά σε περιόδους κρίσης.

4. Ανταπόκριση σε Κρίσεις (Crisis Response and Agility)

- Η πανδημία COVID-19 κατέδειξε τη σημασία της ευελιξίας και της καινοτόμου ανταπόκρισης στην αλλαγή. Ο τρόπος που οργανισμοί υποστηρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό σε καταστάσεις κρίσης καθορίζει την επιβίωση και την ανασυγκρότηση τους.

4.4 Ερευνητικά Ερωτήματα

Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν είναι:

- Πώς η στρατηγική ΔΑΔ συνέβαλε στην οργανωσιακή προσαρμοστικότητα κατά την COVID-19;
 - Δηλαδή πώς επηρέασε η στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού την οργανωσιακή ανταπόκριση στην κρίση της πανδημίας COVID-19, όπου εξετάζεται η σύνδεση στρατηγικών HR πρακτικών με την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κρίσης.
- Ποιος είναι ο ρόλος της εκπαίδευσης και της συνεχιζόμενης κατάρτισης στην ενδυνάμωση των εργαζομένων;
 - Άρα σε ποιο βαθμό συνέβαλε η συνεχής κατάρτιση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων στην ανθεκτικότητα των εργαζομένων κατά την περίοδο της πανδημίας, καθώς εστιάζεται στον ρόλο της μάθησης ως μέσο ενίσχυσης της ψυχολογικής και επαγγελματικής αντοχής.
- Πώς επηρεάζει η εμπιστοσύνη την αίσθηση υποστήριξης από τον οργανισμό;
 - Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της εμπιστοσύνης/δέσμευσης των εργαζομένων και της αντίληψής τους για την οργανωσιακή υποστήριξη κατά την κρίση του

COVID-19 και πώς συσχετίζονται; Εξετάζεται η θεωρία της υποστηρικτικής κουλτούρας και της συναισθηματικής δέσμευσης.

- Ποια είναι η στάση των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία και στα μέτρα υγειονομικής προστασίας;
 - Επομένως ελέγχεται πώς αξιολογούν οι εργαζόμενοι την ανταπόκριση του οργανισμού τους, στις απαιτήσεις και τις πολιτικές προσαρμογής και προστασίας της εργασιακής κανονικότητας.(τηλεργασία και υγειονομική ασφάλεια).
- Υφίσταται σχέση μεταξύ ψυχολογικής ανθεκτικότητας και προσαρμοστικότητας;
 - Με άλλα λόγια, ποια είναι η σχέση μεταξύ της ψυχολογικής ανθεκτικότητας των εργαζομένων και της ικανότητας προσαρμογής τους σε νέες μορφές εργασίας κατά την πανδημία Covid-19. Εστιάζει στο άτομο και τις προσωπικές στρατηγικές επιβίωσης σε συνθήκες αβεβαιότητας.

4.5 Προσδιορισμός των Χαρακτηριστικών, Δεξιοτήτων/Ικανοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού που στηρίχθηκε το ερωτηματολόγιο

Οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι η επιτυχία τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων τους. Σύμφωνα με τον Rotich (2015), οι βασικές ικανότητες που πρέπει να διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό περιλαμβάνουν τεχνικές δεξιότητες, που σχετίζονται με την εξειδίκευση σε συγκεκριμένους τομείς, διαπροσωπικές δεξιότητες, που αφορούν την επικοινωνία και τη συνεργασία, ηγετικές ικανότητες, που ενισχύουν τη δυνατότητα καθοδήγησης ομάδων, και προσαρμοστικότητα, που είναι καθοριστική για την αντιμετώπιση αλλαγών στο εργασιακό περιβάλλον.

Σύμφωνα με τον Rotich (2015), οι σημαντικότερες δεξιότητες περιλαμβάνουν:

- Τις Τεχνικές δεξιότητες (hard skills) που αφορούν την εξειδικευμένη γνώση και την ικανότητα χρήσης εργαλείων ή διαδικασιών. Είναι συχνά αντικειμενικά αποδείξιμες (π.χ. με πτυχία, πιστοποιήσεις, εξετάσεις) και περιλαμβάνουν: Χρήση λογισμικού

(π.χ. Excel, AutoCAD, Python), Γνώσεις προγραμματισμού ή ανάλυσης δεδομένων, Λογιστικές/οικονομικές γνώσεις, Γνώσεις μηχανικής ή τεχνολογίας και Ξένες γλώσσες (σε συγκεκριμένα επαγγελματικά πλαίσια). Κατά την πανδημία, η ικανότητα χειρισμού ψηφιακών πλατφορμών και η εξοικείωση με την τηλεργασία ήταν καθοριστικής σημασίας, ενώ τονίστηκε πως, σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, η συνεχής αναβάθμιση των τεχνικών δεξιοτήτων αποτέλεσε κρίσιμο παράγοντα για την απασχολησιμότητα και την προσαρμογή στις ανάγκες της αγοράς εργασίας.(Carnevale & Hatak, 2020).

- Τις διαπροσωπικές και επικοινωνιακές δεξιότητες (Interpersonal & communication skills) οι οποίες περιλαμβάνουν την ικανότητα συνεργασίας, επίλυσης συγκρούσεων, και αποτελεσματικής επικοινωνίας – ιδιαιτέρως κρίσιμες σε περιβάλλοντα απομακρυσμένης εργασίας. Αυτές οι δεξιότητες περιλαμβάνουν: Λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία (π.χ. σαφής ομιλία, ενεργητική ακρόαση, γλώσσα σώματος), Συναισθηματική νοημοσύνη – κατανόηση και διαχείριση συναισθημάτων, τόσο δικών μας όσο και των άλλων, Ενσυναίσθηση – ικανότητα κατανόησης των αναγκών και συναισθημάτων των άλλων, Διαχείριση συγκρούσεων – ικανότητα επίλυσης διαφορών με σεβασμό και αποτελεσματικότητα, Ομαδική συνεργασία – λειτουργία σε ομάδες με πνεύμα συνεργασίας και αμοιβαίου σεβασμού, Διεκδίκηση – έκφραση απόψεων με αυτοπεποίθηση, χωρίς επιθετικότητα. Οι δεξιότητες αυτές θεωρούνται κρίσιμες για την αποτελεσματική ηγεσία, την ομαδικότητα και την επαγγελματική επιτυχία, καθώς επηρεάζουν την ποιότητα της επικοινωνίας, της συνεργασίας και των σχέσεων στο εργασιακό περιβάλλον.
- Τις Ηγετικές ικανότητες που αναφέρονται στις ικανότητες και συμπεριφορές που απαιτούνται από τα ηγετικά στελέχη ώστε να ευθυγραμμίζουν στρατηγικά τους ανθρώπινους πόρους με τους στόχους του οργανισμού και να διασφαλίζουν τη βιώσιμη απόδοση και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Collings & Mellahi, 2009). Περιλαμβάνουν μια σειρά από δεξιότητες όπως: η Στρατηγική σκέψη, δηλαδή η ικανότητα να βλέπεις τη «μεγάλη εικόνα» και να προγραμματίζεις μακροπρόθεσμα. Την Επικοινωνιακή επάρκεια, όπου ορίζεται η σαφής και πειστική επικοινωνία με συνεργάτες και ομάδες. Η Ικανότητα παρακίνησης που έγκειται στην ενθάρρυνση και την έμπνευση των εργαζομένων για επίτευξη κοινών στόχων. Την Λήψη αποφάσεων

η οποία άπτεται στην ικανότητα να παίρνονται αποτελεσματικές αποφάσεις κάτω από πίεση ή αβεβαιότητα και η Διαχείριση αλλαγής και συνίσταται στην προσαρμοστικότητα και την ικανότητα καθοδήγησης της ομάδας σε περιόδους αλλαγής ή κρίσης. Οι Collings & Mellahi τόνισαν επίσης τη σημασία των ηγετικών ικανοτήτων στο πλαίσιο της στρατηγικής διαχείρισης ταλέντου, υπογραμμίζοντας ότι οι οργανισμοί πρέπει να εντοπίζουν και να αναπτύσσουν ταλαντούχα άτομα που επιδεικνύουν τέτοιου είδους ικανότητες, ώστε να υποστηρίζεται η μακροπρόθεσμη στρατηγική τους.

- Τις γνωστικές και μεταγνωστικές δεξιότητες (Cognitive & metacognitive skills) που αφορούν την κριτική σκέψη, την επίλυση προβλημάτων και την ικανότητα προσαρμογής. Οι γνωστικές δεξιότητες είναι οι βασικές νοητικές λειτουργίες που χρησιμοποιούμε για να αντιλαμβανόμαστε, να μαθαίνουμε, να θυμόμαστε, να λύνουμε προβλήματα και να παίρνουμε αποφάσεις. Οι μεταγνωστικές δεξιότητες αφορούν την επίγνωση και τον έλεγχο των ίδιων μας των γνωστικών διαδικασιών – δηλαδή, τη σκέψη για τη σκέψη μας. Αναλυτικότερα: οι Γνωστικές δεξιότητες περιλαμβάνουν: Αντίληψη και προσοχή, Μνήμη (βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη), Κριτική σκέψη, Αναλυτική ικανότητα, Λογική και επίλυση προβλημάτων ενώ οι Μεταγνωστικές δεξιότητες περιλαμβάνουν: Αυτοπαρακολούθηση της σκέψης ("ξέρω τι ξέρω και τι δεν ξέρω"), Σχεδιασμός και οργάνωση της μάθησης, Αξιολόγηση στρατηγικών μάθησης ("δουλεύει αυτό που κάνω;"), Προσαρμογή τακτικών για καλύτερη κατανόηση ή επίδοση. Οι δεξιότητες αυτές είναι θεμελιώδεις για τη μάθηση, τόσο στην εκπαίδευση όσο και στην επαγγελματική ανάπτυξη. Η μεταγνωστική επίγνωση βοηθά το άτομο να μάθει πιο αποτελεσματικά, να διαχειρίζεται τη γνώση και να προσαρμόζεται σε νέες καταστάσεις ή σύνθετα προβλήματα.
- Η Ψηφιακή επάρκεια, όπου σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Ψηφιακής Επάρκειας (DigComp), περιλαμβάνει πέντε βασικούς τομείς: 1) τη Πληροφοριακή και ψηφιακή εγγραμματοσύνη – αναζήτηση, αξιολόγηση και χρήση πληροφοριών. 2) Την Επικοινωνία και συνεργασία – χρήση ψηφιακών εργαλείων για αλληλεπίδραση και ομαδική εργασία. 3) Τη Δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου – παραγωγή, επεξεργασία και διαχείριση ψηφιακού υλικού. 4) Την Ασφάλεια – προστασία

προσωπικών δεδομένων και σωστή χρήση του διαδικτύου και 5) την Επίλυση προβλημάτων – αντιμετώπιση τεχνικών θεμάτων και προσαρμογή σε νέες τεχνολογίες.

- Η προσαρμοστικότητα (adaptability) και η ανθεκτικότητα (resilience) θεωρούνται πλέον βασικές μετα-δεξιότητες στον σύγχρονο εργασιακό χώρο. Η προσαρμοστικότητα είναι η ικανότητα ενός ατόμου να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά σε αλλαγές, νέες συνθήκες ή απρόβλεπτες καταστάσεις. Περιλαμβάνει την ευελιξία στη σκέψη, τη συμπεριφορά και την προσέγγιση σε προβλήματα ή προκλήσεις. Η ανθεκτικότητα είναι η ικανότητα του ατόμου να ανακάμπτει ψυχικά και συναισθηματικά από δυσκολίες, πίεση ή αποτυχίες, διατηρώντας την εσωτερική του ισορροπία και συνεχίζοντας να λειτουργεί με θετικό και αποτελεσματικό τρόπο. Περιλαμβάνει την αντιμετώπιση του άγχους και της πίεσης με θετικό τρόπο, τη Συναισθηματική σταθερότητα, την Ικανότητα επαναφοράς μετά από αποτυχία ή απογοήτευση και τη Διατήρηση κινήτρου και στόχων παρά τις δυσκολίες

Ο καθορισμός των χαρακτηριστικών, δεξιοτήτων και ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού (ΑΔ) αποτελούν τη βάση για την ενίσχυση της αποδοτικότητας και της ευελιξίας των εργαζομένων, ειδικά σε περιόδους κρίσης όπως η πανδημία COVID-19. Οι εργαζόμενοι δεν αποτελούν απλώς εκτελεστικά όργανα αλλά κρίσιμους φορείς γνώσης, ευελιξίας και καινοτομίας (Barney & Wright, 1998). Οπότε, η επένδυση στην ανάπτυξη δεξιοτήτων καθίσταται στρατηγικής σημασίας. Σύμφωνα με τον Ulrich (2012), το ΑΔ που προσφέρει στρατηγική αξία είναι εκείνο που «αναλαμβάνει ρόλο αλλαγής», λειτουργώντας ως καταλύτης βελτίωσης και μετασχηματισμού. Ενώ η έννοια του talent management ενισχύει τη στόχευση στην απόκτηση και διατήρηση υψηλής απόδοσης ανθρώπων (Collings & Mellahi, 2009).

4.6 Δεξιότητες Ανάκαμψης και Προσαρμογής σε Κρίση

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, αναδείχθηκαν ορισμένες κρίσιμες δεξιότητες που συνδέονται άμεσα με την οργανωσιακή ανθεκτικότητα και την ικανότητα των εργαζομένων να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε συνθήκες αβεβαιότητας και κρίσης.

Πρωταρχικά, η ψηφιακή επάρκεια αποτέλεσε βασική προϋπόθεση για την απρόσκοπτη λειτουργία εξ αποστάσεως, καθώς οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να αξιοποιήσουν τεχνολογικά μέσα με ευχέρεια και αυτονομία. Παράλληλα, η ομαδική προσαρμογή αποδείχθηκε καθοριστική, καθώς η ανάγκη για συνεργασία σε μη φυσικά περιβάλλοντα (όπως η τηλεργασία) απαίτησε υψηλό βαθμό συντονισμού, αλληλοϋποστήριξης και εμπιστοσύνης. Εξίσου σημαντική ήταν η ικανότητα διαχείρισης αλλαγής, δηλαδή η προθυμία ανάληψης πρωτοβουλιών και η ευελιξία σε διαρκώς μεταβαλλόμενα πλαίσια εργασίας. Τέλος, η ανθεκτικότητα (resilience) – που εκφράζεται ως ψυχική αντοχή και ικανότητα επαναφοράς μετά από πίεση – αναδείχθηκε ως θεμελιώδες στοιχείο ατομικής και συλλογικής επιβίωσης. Οι δεξιότητες αυτές, όταν συνυπάρχουν, ενισχύουν την προσαρμοστικότητα του οργανισμού και τη βιωσιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού απέναντι σε μελλοντικές προκλήσεις.

Πίνακας: Κρίσιμες δεξιότητες που συνδέονται άμεσα με την ανθεκτικότητα του οργανισμού	
Δεξιότητα	Περιγραφή
Ψηφιακή επάρκεια	Ικανότητα λειτουργίας εξ αποστάσεως (digital literacy)
Ομαδική προσαρμογή	Συνεργασία σε μη φυσικό περιβάλλον
Διαχείριση αλλαγής	Ανάληψη πρωτοβουλιών σε μεταβαλλόμενο περιβάλλον
Ανθεκτικότητα (Resilience)	Ψυχική αντοχή και ανασυγκρότηση υπό πίεση

4.7 Διαστάσεις που Λαμβάνουν Υπόψη οι Εταιρείες Σχετικά με τα Χαρακτηριστικά αυτά και ο Ρόλος του HR στον Προσδιορισμό και την Ανάπτυξη Δεξιοτήτων

Η διαδικασία προσδιορισμού και ανάπτυξης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού δεν αποτελεί ένα στιγμιαίο ή στατικό γεγονός, αλλά αντιθέτως συνιστά μια δυναμική,

εξελισσόμενη διαδικασία, η οποία οφείλει να προσαρμόζεται διαρκώς στις μεταβαλλόμενες κοινωνικές, τεχνολογικές και οργανωσιακές συνθήκες. Η πανδημία COVID-19 κατέδειξε την ανάγκη για προσαρμοστικότητα, τεχνολογική ετοιμότητα και συναισθηματική νοημοσύνη ως πυρήνα της αποτελεσματικής λειτουργίας των εργαζομένων και αποτέλεσε έναν καταλύτη που επιτάχυνε την ανάγκη αναθεώρησης των προσδοκιών από τους εργαζομένους, με έμφαση σε δεξιότητες όπως η προσαρμοστικότητα, η τεχνολογική επάρκεια και η συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτά τα χαρακτηριστικά κρίθηκαν θεμελιώδη για την αποτελεσματική λειτουργία, την ανθεκτικότητα και τη συνοχή των ομάδων εργασίας υπό πίεση. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις που αντιλαμβάνονται την αξία της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), εστιάζουν πλέον σε ορισμένες βασικές διαστάσεις οι οποίες ενισχύουν την οργανωσιακή ευελιξία και ενδυναμώνουν το ανθρώπινο κεφάλαιο.

- Πρώτη διάσταση είναι η αξιολόγηση της απόδοσης και των δυνατοτήτων, μέσω εργαλείων που μετρούν όχι μόνο τα παραγόμενα αποτελέσματα, αλλά και τις ικανότητες, τα κίνητρα και τις προοπτικές ανάπτυξης κάθε εργαζομένου.
- Δεύτερη, η εφαρμογή στοχευμένων εργαλείων ανάπτυξης, όπως η καθοδήγηση (coaching) και η συμβουλευτική υποστήριξη (mentoring), που στοχεύουν στη διαμόρφωση αυθεντικών, ικανών και ευέλικτων επαγγελματιών.
- Εξίσου σημαντική είναι η προσαρμογή των πολιτικών ΔΑΔ στην κουλτούρα και τη στρατηγική του οργανισμού, καθώς η επιτυχής ενσωμάτωση των δεξιοτήτων στους στόχους της επιχείρησης απαιτεί ευθυγράμμιση των πρακτικών HR με τις οργανωσιακές αξίες και προτεραιότητες.
- Η ανάπτυξη "leadership pipelines", δηλαδή η διαδοχική καλλιέργεια νέων ηγετών, αποτελεί μια ακόμη κομβική πρακτική, ενισχύοντας τη βιωσιμότητα και τη συνέχιση της ηγετικής παρουσίας στο μέλλον.
- Τέλος, τα προγράμματα ευεξίας και ψυχολογικής υποστήριξης κερδίζουν ολοένα και περισσότερο έδαφος, υπογραμμίζοντας ότι η ψυχική υγεία των εργαζομένων αποτελεί μια βασική προτεραιότητα κάθε σύγχρονης επιχείρησης.

Στο πλαίσιο αυτό, ο ρόλος του HR αναδεικνύεται ως στρατηγικός και πολυδιάστατος. Σύμφωνα με τον Ulrich (2012), το HR δεν περιορίζεται πλέον στη διοικητική διαχείριση προσωπικού, αλλά οφείλει να συμβάλλει ενεργά στη δημιουργία ικανοτήτων που προσδίδουν

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να επιτευχθεί αυτό, το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να αξιοποιεί προηγμένα εργαλεία χαρτογράφησης δεξιοτήτων (skill mapping), ώστε να καταγράφει συστηματικά τις υπάρχουσες ικανότητες και να εντοπίζει τα πεδία που χρειάζονται ενίσχυση ή ανάπτυξη.

- Τα βασικά μέσα που αξιοποιούνται σε αυτή τη διαδικασία περιλαμβάνουν την ανάλυση εργασίας (job analysis), η οποία καθορίζει τις απαιτήσεις κάθε θέσης και τις απαραίτητες δεξιότητες, καθώς
- και η μέθοδος 360° ανατροφοδότησης, που προσφέρει μια σφαιρική εικόνα της απόδοσης μέσω πολλαπλών πηγών.
- Επιπλέον, η επένδυση σε προγράμματα coaching και mentoring δημιουργεί ένα περιβάλλον συνεχούς εξέλιξης,
- ενώ η διαρκής επαγγελματική ανάπτυξη (Continuing Professional Development – CPD) διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι παραμένουν ενημερωμένοι και προσαρμοστικοί απέναντι στις συνεχείς αλλαγές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Συνολικά, η εστίαση στις δεξιότητες δεν αποτελεί απλώς μια επιλογή ανάπτυξης, αλλά αναγκαία προϋπόθεση για την οργανωσιακή ανθεκτικότητα και επιβίωση. Ο ρόλος του HR ως φορέας στρατηγικής καθοδήγησης είναι κεντρικός για την ενεργοποίηση, καλλιέργεια και διατήρηση αυτών των χαρακτηριστικών στο σύγχρονο και απρόβλεπτο εργασιακό περιβάλλον.

4.8 Προσδιορισμός της Αμφίδρομης Σχέσης Εμπιστοσύνης και Δέσμευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού με τις Επιχειρήσεις

Η εμπιστοσύνη και η δέσμευση λειτουργούν ως διμερείς μηχανισμοί ενίσχυσης της οργανωσιακής ταυτότητας. Η θεωρία της Ψυχολογικής Σύμβασης (Rousseau, 1995) τονίζει ότι όταν οι εργοδότες επενδύουν σε πολιτικές που στηρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό, οι εργαζόμενοι αποκρίνονται με αυξημένη δέσμευση, αφοσίωση και διάθεση για απόδοση. Η εμπιστοσύνη είναι ταυτόχρονα αποτέλεσμα και προϋπόθεση της αποτελεσματικής ΔΑΔ. Επιπλέον η θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής (Social Exchange Theory) (Blau, 1964) υποστηρίζει ότι η δέσμευση και η εμπιστοσύνη αναπτύσσονται όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται δίκαιη και υποστηρικτική μεταχείριση. Η σχέση αυτή ενισχύεται μέσω: της

Διαφανούς επικοινωνίας, των Συμμετοχικών διαδικασιών και της Εμπλοκής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.

4.9 Προσδιορισμός Δράσεων Βελτίωσης και Ανάπτυξης των Εταιρειών μέσω της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, ώστε να Προσαρμόζονται και να Ανταποκρίνονται στις Αλλαγές-Συνθήκες της Αγοράς.

Οι βέλτιστες πρακτικές περιλαμβάνουν:

1. Ευέλικτα μοντέλα εργασίας (π.χ. hybrid / remote)

Μία από τις πιο διαδεδομένες πρακτικές είναι η εφαρμογή ευέλικτων μοντέλων εργασίας, όπως η υβριδική (hybrid) και η απομακρυσμένη εργασία (remote). Αυτές οι πρακτικές προσφέρουν μεγαλύτερη ευελιξία στους εργαζομένους, ενώ αυξάνουν την ικανοποίηση και τη δέσμευσή τους. Μελέτες δείχνουν ότι η υιοθέτηση τέτοιων μοντέλων μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας και μείωση του κόστους λειτουργίας (Deloitte, 2021).

2. Στοχευμένες πολιτικές upskilling/reskilling

Η επένδυση στην επανακατάρτιση (reskilling) και αναβάθμιση δεξιοτήτων (upskilling) των εργαζομένων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα προσαρμοστικότητας. Μέσα από στοχευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα, οι επιχειρήσεις ενδυναμώνουν το ανθρώπινο δυναμικό ώστε να ανταποκρίνεται σε νέες τεχνολογίες, μετατοπίσεις στις αγορές και μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών (OECD, 2021).

3. Οργανωσιακή μάθηση με έμφαση στην προσαρμοστικότητα

Η οργανωσιακή μάθηση αποτελεί βασικό εργαλείο για τη συνεχή προσαρμογή στις εξωτερικές αλλαγές. Οργανισμοί που προωθούν τη μάθηση εντός του εργασιακού περιβάλλοντος καλλιεργούν κουλτούρα αναστοχασμού και ενίσχυσης της προσαρμοστικότητας. Η δυνατότητα των εργαζομένων να μαθαίνουν και να εφαρμόζουν νέες πρακτικές αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Senge, P. 1990)

4. Αξιοποίηση HR analytics για πρόβλεψη αναγκών (Η χρήση εργαλείων όπως HR analytics μπορεί να προβλέψει και να κατευθύνει αναπτυξιακές αποφάσεις.) Η τεχνολογία παρέχει πλέον εξελιγμένα εργαλεία, όπως τα HR analytics, που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να αναλύουν δεδομένα εργαζομένων και να προβλέπουν μελλοντικές ανάγκες στελέχωσης, ανάπτυξης και διατήρησης ταλέντου. Η χρήση των HR analytics διευκολύνει τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων, ενισχύοντας τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού (Boudreau & Ramstad, 2005).
5. Η καλλιέργεια κουλτούρας καινοτομίας είναι απαραίτητη για την επιχειρησιακή ανθεκτικότητα. Η ΔΑΔ μπορεί να δημιουργήσει το κατάλληλο περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν ασφαλείς να πειραματιστούν, να προτείνουν νέες ιδέες και να συμβάλλουν ενεργά στη διαμόρφωση του μέλλοντος της επιχείρησης (Edmondson, 1999). Η ψυχολογική ασφάλεια αποτελεί θεμέλιο για δημιουργική σκέψη και συνεχείς βελτιώσεις.

Η ΔΑΔ καθίσταται έτσι εργαλείο στρατηγικής αναδιάρθρωσης και όχι απλώς λειτουργική υποστήριξη. Μέσω της ενσωμάτωσης σύγχρονων εργαλείων, καινοτόμων πολιτικών και κουλτούρας μάθησης, οι επιχειρήσεις ενισχύουν την ανθεκτικότητά τους και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους.

4.10 Προσδιορισμός Δράσεων των Επιχειρήσεων εν μέσω Covid-19

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, πολλές επιχειρήσεις υιοθέτησαν:

1. Στρατηγικές ευελιξίας (agility) ,όπου εφάρμοσαν τηλεργασία

Καθώς τα περιοριστικά μέτρα απέκλεισαν τη φυσική παρουσία, η τηλεργασία καθιερώθηκε σε παγκόσμιο επίπεδο ως το κυρίαρχο εργασιακό μοντέλο. Οι οργανισμοί υιοθέτησαν ευέλικτες στρατηγικές διαχείρισης (agile management) ώστε να διατηρηθεί η επιχειρησιακή συνέχεια. Σύμφωνα με την McKinsey & Company (2021), οι επιχειρήσεις που επέδειξαν υψηλή προσαρμοστικότητα παρουσίασαν μεγαλύτερη ανθεκτικότητα και ικανότητα ανταπόκρισης σε απρόβλεπτες συνθήκες.

2. Ψηφιοποίηση των διαδικασιών HR

Η ανάγκη για απομακρυσμένη διαχείριση οδήγησε στην επιτάχυνση της ψηφιοποίησης των λειτουργιών του ανθρώπινου δυναμικού (HR). Από τις διαδικασίες προσλήψεων και αξιολόγησης μέχρι την εκπαίδευση και τη διοίκηση απόδοσης, τα ψηφιακά εργαλεία και οι πλατφόρμες cloud αποτέλεσαν απαραίτητα μέσα. Η πανδημία ενέτεινε και αποτέλεσε καταλύτη για την υιοθέτηση People Analytics, ERP και ψηφιακών εκπαιδευτικών λύσεων.

3. Δράσεις υποστήριξης ψυχικής υγείας

Η ψυχική υγεία των εργαζομένων έγινε βασική προτεραιότητα. Ο φόβος της ασθένειας, η κοινωνική απομόνωση και η επαγγελματική ανασφάλεια οδήγησαν σε αυξημένα επίπεδα άγχους και burnout. Ως απάντηση, πολλές επιχειρήσεις ανέπτυξαν δράσεις υποστήριξης, όπως συμβουλευτική υποστήριξη, mindfulness workshops και πολιτικές ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Harvard Business Review, 2021).

4. Προγράμματα εκτάκτου ανάγκης και επιχειρησιακής συνέχειας

Οι κρίσεις ανέδειξαν την ανάγκη ύπαρξης δομημένων σχεδίων επιχειρησιακής συνέχειας (business continuity plans). Πολλές επιχειρήσεις ενεργοποίησαν ή ανέπτυξαν στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων με στόχο την προστασία του ανθρώπινου δυναμικού, τη διατήρηση κρίσιμων λειτουργιών και την εξασφάλιση της βιωσιμότητας τους (ILO, 2020).

5. Αναδιοργάνωση ομάδων και ευέλικτων ρόλων

Η ανάγκη για ταχύτητα και προσαρμοστικότητα οδήγησε πολλούς οργανισμούς σε αναδιοργάνωση των ομάδων και ανάθεση ευέλικτων, πολυλειτουργικών ρόλων. Αυτή η προσέγγιση ενίσχυσε τη διατμηματική συνεργασία και μείωσε τη γραφειοκρατία, επιτρέποντας πιο άμεσες και αποτελεσματικές αποφάσεις (Deloitte, 2021).

Αυτές οι πρακτικές προετοιμάζουν τους οργανισμούς για μελλοντικές κρίσεις. Ο μετασχηματισμός του HR σε κινητήριο μοχλό αλλαγής αποτελεί πλέον γεγονός, προετοιμάζοντας τους οργανισμούς για μελλοντικές κρίσεις με ανθρωποκεντρική προσέγγιση, τεχνολογική υποστήριξη και οργανωσιακή ανθεκτικότητα.

4.11 Σύνοψη

Στο παρόν κεφάλαιο αναπτύχθηκε το θεωρητικό μοντέλο στρατηγικής διαχείρισης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, που απαντά στις προκλήσεις της σύγχρονης αγοράς. Αναλύθηκαν οι κρίσιμοι θεματικοί άξονες, τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες του ΑΔ, καθώς και η δυναμική σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και οργανισμών. Επιπλέον προσδιορίστηκαν οι δράσεις βελτίωσης και ανάπτυξης των εταιρειών και στη συνέχεια πιο συγκεκριμένα οι δράσεις εν μέσω Covid-19.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ: 5

Παρουσίαση του Ερωτηματολογίου

5.1 Εισαγωγή

Παρακάτω παρουσιάζεται η διαδικασία συλλογής των ερωτηματολογίων που στηρίχθηκε η έρευνα και στη συνέχεια ακολουθεί ο έλεγχος εγκυρότητας και τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για την αξιοπιστία αυτών. Έπειτα αναφέρονται περιληπτικά η δομή και ο σχολιασμός του θεωρητικού μοντέλου, ώστε να ακολουθήσει στο επόμενο κεφάλαιο η ανάλυση και η ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

5.2 Διαδικασία Συλλογής Ερωτηματολογίων

Η συλλογή των ερευνητικών δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω διαδικτυακού ερωτηματολογίου που δημιουργήθηκε στην πλατφόρμα Google Forms, η οποία επιλέχθηκε για την ευκολία που προσφέρει στη διαμόρφωση, διανομή και καταγραφή των απαντήσεων με ηλεκτρονικό τρόπο. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε σε ψηφιακή μορφή και ο σχετικός σύνδεσμος (link) διαμοιράστηκε διαδικτυακά μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail), κοινωνικών δικτύων και άμεσων μηνυμάτων, με στόχο τη γρήγορη και ευρεία διάδοση του σε ποικίλα δημογραφικά σύνολα. Η επιλογή αυτής της μεθόδου κρίθηκε κατάλληλη, καθώς επέτρεψε τη γρήγορη και ευρεία διάδοση του ερωτηματολογίου σε διαφορετικά

δημογραφικά σύνολα, διευκολύνοντας τη συγκέντρωση επαρκούς αριθμού απαντήσεων μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα. Συνολικά, το ερωτηματολόγιο παρέμεινε διαθέσιμο για μία εβδομάδα και απαντήθηκε από 146 άτομα. Η συμμετοχή ήταν απολύτως ανώνυμη και εθελοντική, ενώ στην αρχή του ερωτηματολογίου παρασχέθηκαν σύντομες οδηγίες προς ενημέρωση των συμμετεχόντων για τον σκοπό της έρευνας και τους όρους εμπιστευτικότητας και διαχείρισης των δεδομένων. Το εργαλείο συλλογής δεδομένων ήταν ένα δομημένο ερωτηματολόγιο που περιλάμβανε συνολικά 31 ερωτήσεις. Δημογραφικά χαρακτηριστικά 7 ερωτήσεις και 25 ερωτήσεις κλειστού τύπου, διαμορφωμένες σύμφωνα με πενταβάθμια κλίμακα Likert, επιτρέποντας την καταγραφή στάσεων, απόψεων και αντιλήψεων με ακρίβεια. Οι ερωτήσεις οργανώθηκαν σε έξι βασικούς θεματικούς άξονες: στρατηγική του ανθρώπινου δυναμικού (HR), υποστήριξη ευεξίας, εκπαίδευση και ανάπτυξη, εσωτερική επικοινωνία, οργανωσιακή κουλτούρα και οργανωσιακή ανθεκτικότητα. Η επιλογή των θεματικών βασίστηκε σε θεωρητικά πρότυπα και επιστημονική βιβλιογραφία, τα οποία αναδεικνύουν τη σημασία αυτών των παραμέτρων στη λειτουργία και ανάπτυξη των οργανισμών. Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου, ελέγχθηκε με τη βοήθεια του προγράμματος spss, μέσω του δείκτη εσωτερικής συνέπειας Cronbach's Alpha και η ανάλυση των δεδομένων που ακολούθησε ήταν μικτή προσέγγιση, με την ποσοτική επεξεργασία να συνοδεύεται από ερμηνευτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων ανά θεματική ενότητα και σε συσχέτιση με τα αντίστοιχα θεωρητικά μοντέλα.

5.3 Έλεγχοι σε Πραγματικό Δείγμα

Για την ενίσχυση της αξιοπιστίας και εγκυρότητας της έρευνας, πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι σε πραγματικό δείγμα συμμετεχόντων με τη βοήθεια του εργαλείου spss statistics, στο οποίο εφαρμόστηκε το τελικό ερωτηματολόγιο. Το δείγμα αυτό αποτελεί αντιπροσωπευτικό μέρος του πληθυσμού-στόχου της μελέτης και επιλέχθηκε με γνώμονα την κάλυψη διαφορετικών δημογραφικών χαρακτηριστικών, όπως φύλο, ηλικία και επαγγελματικό υπόβαθρο. Μέσω αυτής της διαδικασίας, ελέγχθηκε η σαφήνεια των ερωτήσεων, η κατανόηση των οδηγιών και η λειτουργικότητα της φόρμας, καθώς και η χρονική διάρκεια συμπλήρωσης, ενώ παράλληλα αξιολογήθηκε η εσωτερική συνοχή του ερωτηματολογίου και η καταλληλότητά του για στατιστική επεξεργασία και ανάλυση. Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για το σύνολο των 25 ερωτήσεων ήταν $\alpha = 0,941$, υποδηλώνοντας πολύ υψηλή εσωτερική συνέπεια

και τεκμηριώνοντας ότι οι ερωτήσεις μετρούν μια κοινή υποκείμενη διάσταση: την αντίληψη των εργαζομένων για τη διαχείριση της κρίσης, τη στήριξη από τον οργανισμό και την προσωπική τους ψυχολογική προσαρμογή. Το εύρημα αυτό βρίσκεται εντός των αποδεκτών ορίων αξιοπιστίας, σύμφωνα με τη θεωρία και οι παρατηρήσεις που προέκυψαν από το δείγμα βοήθησαν στην τελική επιβεβαίωση της εγκυρότητας του εργαλείου μέτρησης πριν από τη γενικευμένη διανομή του.

5.4 Δομή και Σχολιασμός Θεωρητικού Μοντέλου

Το θεωρητικό μοντέλο δομείται γύρω από έναν πυρήνα δυναμικής σχέσης μεταξύ στρατηγικής, ανάπτυξης ικανοτήτων, εμπιστοσύνης και διαχείρισης αλλαγών. Κάθε άξονας συνδέεται λειτουργικά και εννοιολογικά με τους άλλους, η προσέγγιση είναι συστημική, που σημαίνει ότι κάθε μεταβλητή επηρεάζει και επηρεάζεται από τις υπόλοιπες, προκειμένου να αναπτυχθεί ένα σύστημα βιώσιμης, ανθεκτικής και ευέλικτης ΔΑΔ. Το μοντέλο είναι κυκλικό και προσαρμοστικό, ενσωματώνοντας feedback από το εξωτερικό περιβάλλον και την εσωτερική οργανωσιακή πραγματικότητα. Μπορεί να αποτυπωθεί διαγραμματικά ως ένα κυκλικό μοντέλο με αλληλοεξαρτώμενες ενότητες.

5.5 Σύνοψη

Το κεφάλαιο αυτό, περιγράφει τη διαδικασία συλλογής και αξιολόγησης των δεδομένων της έρευνας, εστιάζοντας στα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για το ερωτηματολόγιο. Ακολούθως, αναφέρεται η διαδικασία ελέγχου σε πραγματικό δείγμα για την αξιολόγηση της σαφήνειας και της λειτουργικότητας του εργαλείου. Τέλος, παρουσιάζεται το θεωρητικό μοντέλο της έρευνας, στο οποίο βασίζεται η κυκλική και συστημική προσέγγιση της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ: 6

Ερμηνεία, Σχόλια και Συζήτηση των Αποτελεσμάτων της Έρευνας σε Συνδυασμό με την Βιβλιογραφία

6.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό της μελέτης, που αποτελεί το πλέον πιο αναλυτικό και κρίσιμο μέρος της ερευνητικής διαδικασίας, ερμηνεύονται εμπειρικά τα αποτελέσματα της έρευνας. Παρουσιάζεται η σύνδεση των ευρημάτων με τη θεωρητική βάση που έχει αναπτυχθεί στα προηγούμενα κεφάλαια, και ιδιαίτερα με τις επιστημονικές θεωρίες που αφορούν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) σε συνθήκες κρίσης, όπως η πανδημία Covid-19. Η προσέγγιση είναι πολυδιάστατη, καθώς συνδυάζει στατιστική ανάλυση, θεωρητική τεκμηρίωση και ερμηνεία των δεδομένων. Μέσα από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο, προκύπτουν συμπεράσματα για τη λειτουργία του HR, την οργανωσιακή αντίδραση στην κρίση και τον ψυχολογικό αντίκτυπο στους εργαζόμενους. Τονίζεται και εξετάζεται πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τον ρόλο του HR και τη συνολική οργανωσιακή απόκριση κατά την πανδημία. Μέσα από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου, επιχειρείται να εξηγηθεί σε τι βαθμό οι οργανισμοί υιοθέτησαν πρακτικές υποστήριξης, επικοινωνίας, μάθησης και ψυχολογικής ενδυνάμωσης. Στη συνέχεια γίνεται η θεωρητική αντιστοίχιση των ευρημάτων, όπου οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ομαδοποιούνται σε θεματικούς άξονες που συνδέονται με επιστημονικά μοντέλα. Έπειτα, γίνεται λεπτομερής ερμηνεία των απαντήσεων ανά θεματική κατηγορία και μέσω της στατιστικής ανάλυσης, αποτυπώνεται το επίπεδο ικανοποίησης και η αντίληψη των εργαζομένων για τις παρεμβάσεις της εταιρείας. Επίσης, παρουσιάζονται οι στατιστικές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας, με σκοπό την αποκάλυψη σημαντικών σχέσεων και η κριτική ερμηνεία των αποτελεσμάτων τοποθετείται στο πλαίσιο της βιβλιογραφίας. Τέλος, ακολουθεί συζήτηση επί των ευρημάτων σε θεματικό επίπεδο και αναφέρονται συγκεκριμένες στρατηγικές για τις επιχειρήσεις και τα τμήματα HR στο μέλλον.

6.2 Αντιστοίχιση ευρημάτων με το θεωρητικό μοντέλο

Τα αποτελέσματα της έρευνας αντανακλούν σε μεγάλο βαθμό τα σημεία του θεωρητικού μοντέλου που παρουσιάστηκαν στο Κεφάλαιο 4. Η παρακάτω θεωρητική κατηγοριοποίηση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου επιβεβαιώνει τη διασύνδεση της μελέτης με τα βασικά επιστημονικά μοντέλα της ΔΑΔ. Οι θεματικές ενότητες αυτές επιτρέπουν τη βαθύτερη ερμηνεία των απαντήσεων και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως άξονες ανάλυσης κεφαλαίου ή πίνακες περιγραφής των ευρημάτων.

6.2.1 Στρατηγικός Ρόλος του HR και Οργανωσιακή Απόκριση

Θεωρητικό πλαίσιο: Strategic HRM – Ulrich (1997), Boxall & Purcell (2016)

Αυτές οι ερωτήσεις αποτυπώνουν τη στρατηγική θέση του HR κατά την πανδημία. Η θεωρία υποστηρίζει ότι η εμπλοκή του HR στη λήψη αποφάσεων σε περιόδους κρίσης είναι δείκτης οργανωσιακής ωριμότητας και προληπτικής κουλτούρας.

7) Οι αποφάσεις και οι ενέργειες του τμήματος HR ήταν σε αρμονία με τους στόχους της εταιρείας.

9) Το Τμήμα HR δεν έμεινε απλά να βοηθάει, αλλά πήρε ενεργό ρόλο στη διαχείριση της κατάστασης.

11) Υπήρχε σωστός συντονισμός ανάμεσα στο HR και στη διοίκηση της εταιρείας.

25) Η συνολική αντίδραση της εταιρείας μου έδωσε μεγαλύτερη εμπιστοσύνη για το μέλλον.

26) Η εταιρεία πήρε γρήγορα μέτρα για την υγεία και την ασφάλειά μας.

6.2.2 Μέτρα Υποστήριξης και Ψυχολογική Μέριμνα

Θεωρητικό πλαίσιο: Employee Well-being – Armstrong & Taylor (2020), Garvin (1993)

Εδώ, με τις ερωτήσεις αυτές, αξιολογείται η ποιότητα της ανθρώπινης διάστασης στη διαχείριση της κρίσης. Οι οργανισμοί που επενδύουν σε ψυχολογική στήριξη, επιδεικνύουν ηγεσία με ενσυναίσθηση και ενισχύουν την αφοσίωση τους.

8) Η εταιρεία πήρε μέτρα για να κρατήσει τους εργαζόμενους αποδοτικούς και ψυχικά υγιείς.

10) Οι αποφάσεις του HR βοήθησαν να νιώθω ασφάλεια και προστασία.

- 12) Υπήρχε ενδιαφέρον για τη συναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων.
- 23) Είχαμε στήριξη από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη για να προσαρμοστούμε.
- 29) Η εμπειρία της δουλειάς κατά την πανδημία με έκανε πιο ώριμο/η ψυχολογικά.

6.2.3 Οργανωσιακή Επικοινωνία και Διαφάνεια

Θεωρητικό πλαίσιο: Organizational Learning & Culture – Senge (1990), Marsick & Watkins (2003)

Η σαφής επικοινωνία είναι βασικό συστατικό της οργανωσιακής μάθησης. Σε κρίσεις, η ενημέρωση μειώνει το άγχος, ενισχύει την εμπιστοσύνη και υποστηρίζει την ψυχολογική ασφάλεια των εργαζομένων. Παρακάτω οι ερωτήσεις που αφορούν το κομμάτι αυτό.

- 21) Το HR έπαιξε ρόλο στην ενημέρωση και στην εξήγηση των αλλαγών.
- 22) Η διοίκηση μάς ενημέρωνε τακτικά για την κατάσταση με την πανδημία.
- 24) Υπήρχαν ξεκάθαρες οδηγίες για τον τρόπο εργασίας (εξ αποστάσεως ή δια ζώσης).

6.2.4 Προσωπική Ανθεκτικότητα και Ενδυνάμωση

Θεωρητικό πλαίσιο: Resilience – Garmezy (1991), Psychological Capital – Luthans et al. (2007)

Αυτές οι ερωτήσεις εστιάζουν στη μεταβολή της ατομικής ψυχολογικής κατάστασης. Η ενίσχυση της ανθεκτικότητας θεωρείται δείκτης υψηλής "ψυχολογικής ενδυνάμωσης" και θετική απόρροια της οργανωσιακής υποστήριξης.

- 27) Μπορώ να ανακάμπτω γρήγορα από δύσκολες καταστάσεις.
- 28) Οι αλλαγές γύρω μου δεν με επηρεάζουν εύκολα αρνητικά.
- 30) Αντιμετωπίζω την κρίση με ψυχραιμία και αυτοπεποίθηση.
- 31) Νιώθω πιο έτοιμος/η για μελλοντικές κρίσεις.

6.2.5 Επαγγελματική Εξέλιξη – Εκπαίδευση – Ανάπτυξη

Θεωρητικό πλαίσιο: Human Capital & Lifelong Learning – Becker (1993), Noe (2020)

Η ανάπτυξη δεξιοτήτων σε περιόδους κρίσης εντάσσεται στη θεωρία της "οργανωσιακής μάθησης". Η εκπαίδευση θεωρείται εργαλείο ενδυνάμωσης και ενίσχυσης του ανθρώπινου κεφαλαίου. Σε αυτό το πλαίσιο περιλαμβάνονται οι εξής ερωτήσεις:

- 13) Η εταιρεία φρόντισε να προσαρμόσει την εκπαίδευση/κατάρτιση στις νέες συνθήκες.
- 15) Η εργασία εξ αποστάσεως συνοδεύτηκε από τις κατάλληλες οδηγίες/υποστήριξη.
- 20) Η εμπειρία της τηλεργασίας με βοήθησε να μάθω νέες δεξιότητες.

6.2.6 Εμπιστοσύνη – Δέσμευση – Κουλτούρα

Θεωρητικό πλαίσιο: Trust, Commitment & Culture – Bratton & Gold (2017), Budd (2010)

Τέλος, η εμπιστοσύνη και η οργανωσιακή δέσμευση είναι προγνωστικοί δείκτες διατήρησης του προσωπικού και της αποδοτικότητας. Η θεωρία επισημαίνει πως η κουλτούρα αποτελεί το “κρυφό κεφάλαιο” σε περιόδους κρίσης και οι επόμενες ερωτήσεις εμπίπτουν στο κομμάτι αυτό.

- 14) Εμπιστεύτηκα τις αποφάσεις του HR κατά την πανδημία.
- 16) Νιώθω ότι η εταιρεία νοιάζεται πραγματικά για τους εργαζόμενους.
- 17) Μετά την κρίση, αισθάνομαι πιο δεμένος/η με την εταιρεία.
- 18) Υπήρχε πνεύμα συνεργασίας και αλληλοβοήθειας ανάμεσα στους συναδέλφους.
- 19) Παρά τις δυσκολίες, η κουλτούρα της εταιρείας έμεινε δυνατή.

6.3 Ερμηνεία ανά θεματική ενότητα

Ακολουθεί η πλήρης ανάλυση και ερμηνεία, χωρισμένη ανά θεματική ενότητα και έπειτα σε πίνακες συσχετίσεων.

Πίνακας 1 :Θεματική Αντιστοίχιση των Ερωτήσεων			
A/A Ερώτησης	Περιεχόμενο Ερώτησης	Θεματικός Άξονας	Θεωρητική Σύνδεση

7 – 9, 11	Ρόλος HR στην κρίση	Στρατηγική HRM	Ulrich (1997), Boxall & Purcell (2016)
8, 10, 12	Μέριμνα για ευημερία	Ευεξία & Υποστήριξη	Armstrong & Taylor (2020), Budd (2010)
13 – 16	Εκπαίδευση & Ανάπτυξη	Μάθηση – Ανάπτυξη	Marsick & Watkins (2003), Becker (1993)
17 – 21	Εμπιστοσύνη – δέσμευση	Οργανωσιακή κουλτούρα	Bratton & Gold (2017), Garvin (1993)
22 – 24	Επικοινωνία – καθοδήγηση	Διαφάνεια – Ενημέρωση	Senge (1990), Edmondson (1999)
25 – 26	Αντίδραση της διοίκησης	Οργανωσιακή ευελιξία	Garvin (1993), Luthans et al. (2007)
27 – 31	Ανθεκτικότητα εργαζομένων	Ψυχολογική ενδυνάμωση	Luthans et al. (2007), Garmezy (1991)

Έλεγχος εγκυρότητας Cronbach's Alpha

Πίνακας 2: Ερωτηματολόγια και Cronbach's Alpha

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	145	99,3
	Excluded ^a	1	,7
	Total	146	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,941	25

Με βάση τη βιβλιογραφία, ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για το σύνολο των 25 ερωτήσεων του ερωτηματολογίου ήταν $\alpha = 0,941$, γεγονός που υποδηλώνει πολύ υψηλή αξιοπιστία. Το αποτέλεσμα αυτό υποστηρίζει ότι οι επιμέρους ερωτήσεις μετρούν επαρκώς μία κοινή υποκείμενη διάσταση, δηλαδή την αντίληψη των εργαζομένων για τη διαχείριση της κρίσης, τη στήριξη από την επιχείρηση και τη δική τους ψυχολογική προσαρμογή. Το εύρημα ευθυγραμμίζεται με τα αποδεκτά επιστημονικά όρια αξιοπιστίας (Nunnally & Bernstein, 1994).

Πίνακας 3: Περιγραφικά Στατιστικά

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
EP7	146	1	5	3,59	1,035
EP8	146	1	5	3,56	1,220
EP9	146	1	5	3,13	1,084
EP10	146	1	5	3,47	1,084
EP11	146	1	5	3,10	1,182
EP12	145	1	5	3,19	1,225
EP13	146	1	5	3,07	1,201
EP14	146	1	5	3,14	1,154
EP15	146	1	5	3,16	1,167
EP16	146	1	5	3,24	1,233
EP17	146	1	5	3,01	1,133
EP18	146	1	5	3,17	1,211
EP19	146	1	5	3,17	1,194
EP20	146	1	5	3,41	1,118
EP21	146	1	5	3,24	1,261
EP22	146	1	5	3,27	1,188
EP23	146	1	5	3,36	1,107
EP24	146	1	5	3,73	1,086
EP25	146	1	5	3,21	1,056
EP26	146	1	5	3,69	1,105
EP27	146	1	5	3,90	,956
EP28	146	1	5	3,41	1,100
EP29	146	1	5	3,62	1,091
EP30	146	1	5	3,74	,955
EP31	146	1	5	3,68	1,150
Valid N (listwise)	145				

Σύμφωνα με τον πίνακα των περιγραφικών στατιστικών που περιλαμβάνουν τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις, παρατηρούμε τα εξής ανά θεματική ενότητα:

- Στρατηγικός ρόλος του HR

Ερωτήσεις: Ερ7 (M=3,59), Ερ9 (M=3,13), Ερ11 (M=3,10)

Η αντίληψη για τον στρατηγικό ρόλο του HR κατά την πανδημία είναι μέτρια προς θετική. Ο υψηλότερος μέσος όρος καταγράφεται στην Ερ7 ("αρμονία HR με στόχους επιχείρησης"), ενώ οι Ερ9 και Ερ11 («ενεργός ρόλος», «ξεκάθαρο σχέδιο») δείχνουν πως δεν ήταν πάντα εμφανής ο σχεδιασμός. Άρα το HR είχε παρεμβατικό ρόλο, αλλά με περιορισμένη στρατηγική ορατότητα για τους εργαζόμενους.

- Μέτρα υποστήριξης και προστασίας

Ερωτήσεις: Ερ8 (M=3,56), Ερ10 (M=3,47), Ερ23 (M=3,36)

Οι εργαζόμενοι αισθάνθηκαν σχετικά προστατευμένοι, τόσο ψυχολογικά όσο και οργανωτικά. Η μέση τιμή είναι πάνω από το ουδέτερο 3 αλλά όχι ιδιαίτερα υψηλή, που σημαίνει ότι υπήρξε πρόνοια για την υποστήριξη, χωρίς όμως να θεωρείται καθολικά επαρκής.

- Εκπαίδευση & Ανάπτυξη

Ερωτήσεις: Ερ13 (M=3,07), Ερ14 (M=3,14), Ερ15 (M=3,16), Ερ16 (M=3,24)

Ο θεματικός άξονας αυτός καταγράφει χαμηλότερους μέσους όρους, πολύ κοντά στο ουδέτερο 3, γεγονός που φανερώνει περιορισμένη επένδυση στην ανάπτυξη. Αν και υπήρξαν προσπάθειες, οι εργαζόμενοι δεν ένιωσαν ιδιαίτερη υποστήριξη στην εκπαίδευση και τις νέες δεξιότητες.

- Εμπιστοσύνη – Κουλτούρα – Δέσμευση

Ερωτήσεις: Ερ17 (M=3,01), Ερ18 (M=3,17), Ερ19 (M=3,17), Ερ25 (M=3,21)

Η εμπιστοσύνη προς τη διοίκηση και το εργασιακό περιβάλλον είναι οριακά θετική, με τις τιμές να κυμαίνονται κοντά στο 3–3,20, το οποίο μεταφράζεται στο ότι δεν υπήρξε

ουσιαστική ρήξη στην κουλτούρα, αλλά ούτε και έντονη ενίσχυση της εμπιστοσύνης ή της δέσμευσης.

- Επικοινωνία – Ενημέρωση – Καθοδήγηση

Ερωτήσεις: Ερ21 (M=3,24), Ερ22 (M=3,27), Ερ24 (M=3,73)
Η Ερ24 («ξεκάθαρες οδηγίες για το πώς θα δουλεύαμε») παρουσιάζει υψηλό μέσο όρο (3,73), σε αντίθεση με τη γενική ενημέρωση, που παραμένει σε μέτριο επίπεδο. Η πρακτική καθοδήγηση ήταν αποτελεσματική, αλλά η συνολική επικοινωνία θα μπορούσε να είναι πιο συστηματική και διαφανής.

- Ανθεκτικότητα – Ψυχολογική ενδυνάμωση

Ερωτήσεις: Ερ27 (M=3,90) , Ερ30 (M=3,74), Ερ31 (M=3,68), Ερ29 (M=3,62), Ερ28 (M=3,41)
Ο πιο θετικά αξιολογημένος άξονας. Οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι ένιωσαν ανθεκτικοί, ψύχραιμοι και πιο έτοιμοι για κρίσεις στο μέλλον, παρά τα όποια οργανωσιακά όρια, αφού η ατομική ψυχική ενδυνάμωση υπήρξε αξιοσημείωτη.

Η ερμηνεία των απαντήσεων αναδεικνύει πως ο ρόλος του HR αντιμετωπίστηκε θετικά όταν υπήρξε στρατηγική συμμετοχή στη διαχείριση κρίσεων. Οι εργαζόμενοι φάνηκαν να αναγνωρίζουν τον συντονισμό HR και διοίκησης ως δείκτη αποτελεσματικότητας. Η υποστήριξη της ευημερίας, με μέτρα για την ψυχική υγεία και την ασφάλεια, επιβεβαιώνει τη σημασία της εργασιακής ευεξίας ως κρίσιμο στοιχείο διατήρησης της αποδοτικότητας σε δύσκολες συνθήκες (Armstrong & Taylor, 2020) , ενώ παράλληλα η επένδυση στην εκπαίδευση και στις δεξιότητες επιβεβαιώνει τις αρχές της οργανωσιακής μάθησης, ενισχύοντας τη δυνατότητα προσαρμογής των εργαζομένων (Marsick & Watkins, 2003). Επιπλέον, η ψυχολογική ανθεκτικότητα και η αυτοπεποίθηση απέναντι στις κρίσεις φανερώνουν εσωτερική ενδυνάμωση, κάτι που σχετίζεται με το ψυχολογικό κεφάλαιο (Luthans et al., 2007). Τέλος, η διαφάνεια και η τακτική επικοινωνία από τη διοίκηση βελτίωσε την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία, συνδέοντας την οργανωσιακή κουλτούρα με την αποτελεσματική ηγεσία (Senge, 1990).

6.4 Συσχετίσεις και Ερμηνείες

Πίνακας 4: Συσχετίσεις Ερωτήσεων	
Συσχέτιση (Έλεγχος)	Ερωτήσεις που επιλέχθηκαν
1.HR ↔ Στήριξη/Ασφάλεια	ερ7, ερ9, ερ11, ερ8, ερ10, ερ23
2.HR ↔ Ανθεκτικότητα	ερ7, ερ9, ερ11, ερ27, ερ28, ερ30, ερ31
3.HR ↔ Ψυχολογική ωρίμανση	ερ7, ερ9, ερ11, ερ29
4. Εκπαίδευση ↔ Ψυχολογική ωρίμανση	ερ13, ερ14, ερ15, ερ29
5.Εκπαίδευση ↔ Ανθεκτικότητα	ερ13, ερ14, ερ15, ερ27, ερ31
6.Εμπιστοσύνη/κουλτούρα ↔ Αισιοδοξία	ερ17, ερ18, ερ19, ερ25, ερ31
7.Επικοινωνία ↔ Ψυχραιμία στην κρίση	ερ21, ερ22, ερ24, ερ30
8.HR ↔ Εμπιστοσύνη στην επιχείρηση	ερ7, ερ9, ερ11, ερ17, ερ25
9.Ανθεκτικότητα ↔ Ψυχολογική ωρίμανση	ερ27, ερ28, ερ29, ερ30, ερ31
10.Επικοινωνία ↔ Ανθεκτικότητα	ερ21, ερ22, ερ24, ερ27, ερ30

• Συσχετίσεις HR και Στήριξη/Ασφάλεια

Πίνακας συσχετίσεων μεταξύ των ερωτήσεων HR και Στήριξη/Ασφάλεια, που αφορούν τις ερωτήσεις: ερ7, ερ9, ερ11: Στρατηγικός ρόλος και Ενέργειες του HR και ερ8, ερ10, ερ23 : Μέτρα για ψυχολογική και οργανωσιακή στήριξη.

Πίνακας 5 : HR και Στήριξη/Ασφάλεια

		Correlations					
		EP7	EP9	EP11	EP8	EP10	EP23
EP7	Pearson Correlation	1	,435**	,483**	,523**	,418**	,306**
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	146	146	146	146	146	146
EP9	Pearson Correlation	,435**	1	,668**	,632**	,570**	,420**
	Sig. (2-tailed)	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	146	146	146	146	146	146
EP11	Pearson Correlation	,483**	,668**	1	,569**	,600**	,416**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	146	146	146	146	146	146
EP8	Pearson Correlation	,523**	,632**	,569**	1	,359**	,384**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	146	146	146	146	146	146
EP10	Pearson Correlation	,418**	,570**	,600**	,359**	1	,283**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001
	N	146	146	146	146	146	146
EP23	Pearson Correlation	,306**	,420**	,416**	,384**	,283**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	146	146	146	146	146	146

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

** $p < 0.01$ Η συσχέτιση είναι πολύ στατιστικά σημαντική (πιθανότητα λάθους $< 1\%$)

**Ολες αυτές οι συσχετίσεις είναι στατιστικά πολύ σημαντικές ($p < 0.01$), κάτι που ενισχύει την αξιοπιστία των ευρημάτων.

Πίνακας 5.1 :Ισχυρές Συσχετίσεις HR και Στήριξη/Ασφάλεια		
Συσχέτιση	Pearson's r	Ερμηνεία
ερ7 – ερ8	0,523	Οι εργαζόμενοι που αντιλήφθηκαν το HR ως ευθυγραμμισμένο με τους στόχους της εταιρείας, ένιωσαν περισσότερο ότι η επιχείρηση πήρε μέτρα για την ευημερία τους.
ερ9 – ερ8	0,632	Ισχυρή σχέση: Όταν το HR αναλάμβανε ενεργό ρόλο, οι εργαζόμενοι ένιωθαν μεγαλύτερη στήριξη.

ερ9 – ερ10	0,570	Το ενεργό HR συνδέεται με αίσθηση προστασίας και σωστής καθοδήγησης.
ερ11 – ερ10	0,600	Όταν το HR είχε "ξεκάθαρο σχέδιο", οι εργαζόμενοι ένιωθαν ότι οι αποφάσεις τους προστατεύαν.

Πίνακας 5.2 : Μέτριες – Χαμηλότερες αλλά σημαντικές συσχετίσεις: HR και Στήριξη/Ασφάλεια		
Συσχέτιση	Pearson's r	Ερμηνεία
ερ7 – ερ23	0,306	Όταν το HR θεωρείται στρατηγικά ευθυγραμμισμένο, οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν και στήριξη από τη διοίκηση (αλλά όχι πολύ έντονα).
ερ10 – ερ23	0,283	Μέτρια θετική συσχέτιση μεταξύ προστατευτικών αποφάσεων και αντιληπτής διοικητικής υποστήριξης.

Ερμηνεία ευρημάτων:

Οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών που αφορούν τον ρόλο του HR και τις πρακτικές στήριξης των εργαζομένων αναδεικνύουν ισχυρή θετική συσχέτιση. Συγκεκριμένα, η αντίληψη περί ενεργής συμμετοχής και σαφούς σχεδιασμού του HR (ερ9, ερ11) σχετίζεται στενά με την αίσθηση ψυχολογικής και οργανωσιακής ασφάλειας (ερ8, ερ10). Τα αποτελέσματα αυτά είναι στατιστικά σημαντικά σε επίπεδο $p < 0,01$, γεγονός που ενισχύει τη θέση ότι ένα δραστήριο και συντονισμένο HR τμήμα συνεισφέρει ουσιαστικά στη διαχείριση κρίσεων. Εξίσου σημαντική, αν και πιο ήπια, είναι η σχέση μεταξύ του στρατηγικού ρόλου του HR (ερ7) και της στήριξης από τη

διοίκηση (ερ23), η οποία υποδεικνύει την ανάγκη καλύτερης ενοποίησης HR και ηγεσίας.

- **Συσχετίσεις HR , Ανθεκτικότητα και Ψυχολογική ενδυνάμωση**

Πίνακας συσχετίσεων HR, Ανθεκτικότητα και Ψυχολογική ενδυνάμωση που αφορούν τις ερωτήσεις: ερ7, ερ9, ερ11 : Στρατηγική και ενεργός ρόλος του HR και ερ27, ερ28, ερ30, ερ31: Ψυχολογική ανθεκτικότητα, ψυχραιμία, αυτοπεποίθηση, ετοιμότητα

Πίνακας 6: HR , Ανθεκτικότητα και Ψυχολογική ενδυνάμωση

		Correlations						
		EP7	EP9	EP11	EP27	EP28	EP30	EP31
EP7	Pearson Correlation	1	,435**	,483**	,336**	,234**	,408**	,282**
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001	<,001	,004	<,001	<,001
	N	146	146	146	146	146	146	146
EP9	Pearson Correlation	,435**	1	,668**	,371**	,331**	,393**	,354**
	Sig. (2-tailed)	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	146	146	146	146	146	146	146
EP11	Pearson Correlation	,483**	,668**	1	,258**	,277**	,371**	,281**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001		,002	<,001	<,001	<,001
	N	146	146	146	146	146	146	146
EP27	Pearson Correlation	,336**	,371**	,258**	1	,523**	,516**	,404**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	,002		<,001	<,001	<,001
	N	146	146	146	146	146	146	146
EP28	Pearson Correlation	,234**	,331**	,277**	,523**	1	,503**	,416**
	Sig. (2-tailed)	,004	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	146	146	146	146	146	146	146
EP30	Pearson Correlation	,408**	,393**	,371**	,516**	,503**	1	,608**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001
	N	146	146	146	146	146	146	146
EP31	Pearson Correlation	,282**	,354**	,281**	,404**	,416**	,608**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	146	146	146	146	146	146	146

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

** $p < 0.01$ Η συσχέτιση είναι πολύ στατιστικά σημαντική (πιθανότητα λάθους $< 1\%$)

**Όλες αυτές οι συσχετίσεις είναι στατιστικά πολύ σημαντικές με ($p < 0.01$)

Πίνακας 6.1 : Συσχετίσεις HR , Ανθεκτικότητα και Ψυχολογική ενδυνάμωση		
Ισχυρές Συσχετίσεις Ανθεκτικότητας (μεταξύ τους)		
Συσχέτιση	Pearson's r	Σημασία
ερ30 – ερ31	0,608	Ψυχραιμία ↔ ετοιμότητα
ερ27 – ερ28	0,523	Ανάκαμψη ↔ Ανθεκτικότητα

ερ27 – ερ30	0,516	Ανάκαμψη ↔ Ψυχραιμία
ερ28 – ερ30	0,503	Ανθεκτικότητα ↔ Αυτοπεποίθηση

Οι εργαζόμενοι που νιώθουν ψυχικά δυνατοί και ψύχραιμοι, τείνουν να αισθάνονται γενικά πιο προσαρμοστικοί και έτοιμοι για μελλοντικές κρίσεις. Η ανθεκτικότητα ως ψυχολογικό σύμπλεγμα επιβεβαιώνεται.

Πίνακας 6.2 : Συσχετίσεις HR και Ανθεκτικότητα		
Συσχέτιση	Pearson's r	Ερμηνεία
ερ7 – ερ30	0,408	Όταν το HR λειτουργεί ευθυγραμμισμένα με τη στρατηγική, οι εργαζόμενοι νιώθουν πιο ψύχραιμοι και με αυτοπεποίθηση.
ερ9 – ερ27	0,371	Ενεργός ρόλος HR ↔ Ανάκαμψη από δύσκολες καταστάσεις
ερ9 – ερ30	0,393	Ενεργό HR ↔ Ψυχραιμία στην κρίση
ερ11 – ερ30	0,371	Ξεκάθαρο HR σχέδιο ↔ Ψυχραιμία
ερ11 – ερ28	0,277	Ξεκάθαρο HR σχέδιο ↔ Ανθεκτικότητα
ερ9 – ερ31	0,354	Ενεργό HR ↔ Ετοιμότητα για μελλοντικές κρίσεις
ερ7 – ερ27	0,336	HR στρατηγικός ↔ Ανακάμπτω εύκολα
ερ7 – ερ31	0,282	HR στρατηγικός ↔ ετοιμότητα

Ερμηνεία ευρημάτων:

Οι συσχετίσεις μεταξύ των ερωτήσεων που αφορούν τον στρατηγικό και λειτουργικό ρόλο του HR (ερ7, ερ9, ερ11) και την ψυχολογική ανθεκτικότητα των εργαζομένων (ερ27–ερ31) ανέδειξαν σημαντικά θετικές σχέσεις. Ιδιαίτερα, όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το HR ως οργανωμένο, ενεργό και στρατηγικά ενταγμένο, δηλώνουν υψηλότερα επίπεδα ψυχραιμίας, αυτοπεποίθησης και προετοιμασίας για κρίσεις. Οι τιμές Pearson κυμαίνονται από 0,277 έως 0,408 και όλες είναι στατιστικά σημαντικές με ($p < 0,01$), ενισχύοντας τη θέση ότι η οργανωσιακή υποστήριξη συνδέεται άμεσα με την ψυχική ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού.

- **Συσχετίσεις HR και Ψυχολογική ωρίμανση**

Πίνακας HR και Ψυχολογική ωρίμανση, δηλαδή η συσχέτιση του ρόλου του HR με την αντίληψη προσωπικής ανάπτυξης μέσα από την κρίση, που αφορούν τις ερωτήσεις: ερ7,ερ9,ερ11 και ερ29 αντίστοιχα.

Πίνακας 7 : HR και ερ29 (Ψυχολογική ωρίμανση)

		Correlations			
		EP7	EP9	EP11	EP29
EP7	Pearson Correlation	1	,435**	,483**	,189*
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001	,022
	N	146	146	146	146
EP9	Pearson Correlation	,435**	1	,668**	,276**
	Sig. (2-tailed)	<,001		<,001	<,001
	N	146	146	146	146
EP11	Pearson Correlation	,483**	,668**	1	,173*
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001		,037
	N	146	146	146	146
EP29	Pearson Correlation	,189*	,276**	,173*	1
	Sig. (2-tailed)	,022	<,001	,037	
	N	146	146	146	146

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

* $p < 0.05$ Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση (πιθανότητα λάθους < 5%)

** $p < 0.01$ Η συσχέτιση είναι πολύ στατιστικά σημαντική (πιθανότητα λάθους < 1%)

Πίνακας 7.1 : Συσχετίσεις HR και ερ29 (Ψυχολογική ωρίμανση)			
Συσχέτιση	Pearson's r	p-value (Sig.)	Ερμηνεία
ερ9 – ερ29	0,276	< 0.001	Ισχυρότερη από τις άλλες: Όταν το HR είχε ενεργό ρόλο, οι εργαζόμενοι ένιωσαν ότι ωρίμασαν ψυχολογικά
ερ7 – ερ29	0,189	0.022	Όταν το HR ήταν ευθυγραμμισμένο με τους στόχους, οι εργαζόμενοι ένιωθαν ελαφρώς πιο ώριμοι
ερ11 – ερ29	0,173	0.037	Αν το HR παρουσίαζε σαφές σχέδιο, συνδέθηκε με αίσθηση ωρίμανσης

Ερμηνεία των ευρημάτων:

Όλες οι συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές: με $p < 0.05$ ή $p < 0.01$, αλλά οι τιμές Pearson δείχνουν ασθενέστερες συσχετίσεις σε σχέση με άλλες μεταβλητές (π.χ. ανθεκτικότητα). Οι συσχετίσεις μεταξύ της αντίληψης για τον ρόλο του HR (ερ7, ερ9, ερ11) και της ψυχολογικής ωρίμανσης των εργαζομένων (ερ29) δείχνουν θετική αλλά συγκρατημένη συσχέτιση. Ειδικά η αντίληψη για ενεργή εμπλοκή του HR (ερ9) εμφανίζει τη σημαντικότερη σύνδεση ($r = 0,276$, $p < 0.01$), ενώ οι υπόλοιπες (στρατηγικός ρόλος, σαφές σχέδιο) καταγράφουν μικρότερες αλλά στατιστικά σημαντικές τιμές. Το εύρημα αυτό υποδεικνύει ότι η προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων σχετίζεται με το πόσο αισθάνθηκαν ότι υπήρξε δομημένη υποστήριξη και καθοδήγηση από το HR κατά την περίοδο κρίσης.

- **Συσχετίσεις Εκπαίδευση, υποστήριξη, οδηγίες και Ψυχολογική Ωρίμανση**

Ο πίνακας αυτός αφορά τη συσχέτιση μεταξύ των ερωτήσεων: ερ13, ερ14, ερ15: εκπαίδευση, υποστήριξη, οδηγίες κατά την κρίση (θεματική: Ανάπτυξη & Μάθηση) και ερ29 : Ψυχολογική ωρίμανση

Πίνακας 8 :Εκπαίδευση, υποστήριξη, οδηγίες και Ψυχολογική Ωρίμανση (ερ29)

Correlations					
		EP13	EP14	EP15	EP29
EP13	Pearson Correlation	1	,744**	,494**	,304**
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001	<,001
	N	146	146	146	146
EP14	Pearson Correlation	,744**	1	,696**	,299**
	Sig. (2-tailed)	<,001		<,001	<,001
	N	146	146	146	146
EP15	Pearson Correlation	,494**	,696**	1	,270**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001		<,001
	N	146	146	146	146
EP29	Pearson Correlation	,304**	,299**	,270**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	
	N	146	146	146	146

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

** $p < 0.01$ Η συσχέτιση είναι πολύ στατιστικά σημαντική (πιθανότητα λάθους < 1%)

Πίνακας 8.1 : Συσχετίσεις Εκπαίδευση, υποστήριξη, οδηγίες και Ψυχολογική Ωρίμανση (ερ29)		
Συσχέτιση	Pearson's r	Ερμηνεία
ερ13 – ερ29	0,304	Εκπαίδευση σχεδιασμένη για τις νέες συνθήκες → ενίσχυσε την αίσθηση προσωπικής εξέλιξης
ερ14 – ερ29	0,299	Οι οδηγίες και υποστήριξη στην τηλεργασία συνέβαλαν στην ωρίμανση
ερ15 – ερ29	0,270	Όταν οι εργαζόμενοι πήραν υποστήριξη για νέες μεθόδους, το ένιωσαν ως προσωπική ανάπτυξη

*Όλες οι συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές ($p < 0.01$) και κυμαίνονται γύρω στο $r \approx 0,27-0,30$, δηλαδή μέτρια θετική συσχέτιση.

Ερμηνεία των ευρημάτων:

Η ανάλυση των συσχετίσεων ανάμεσα σε μεταβλητές εκπαίδευσης και ψυχολογικής ωρίμανσης δείχνει ότι η προσαρμοσμένη εκπαίδευση και οι υποστηρικτικές πρακτικές στη διάρκεια της πανδημίας συνέβαλαν σε μια μορφή προσωπικής ανάπτυξης των εργαζομένων. Οι συσχετίσεις των μεταβλητών $er13$, $er14$ και $er15$ με την $er29$ ($r \approx 0,27-0,30$, $p < 0.01$) υποδεικνύουν ότι η επένδυση στη μάθηση δεν είχε μόνο λειτουργικά αλλά και ψυχολογικά θετικά αποτελέσματα. Το εύρημα ενισχύει τη θεωρία της οργανωσιακής μάθησης (Marsick & Watkins, 2003), κατά την οποία η κρίση μπορεί να αποτελέσει περιβάλλον ανάπτυξης δεξιοτήτων και ενδυνάμωσης.

- **Συσχετίσεις ανάμεσα στην Εκπαίδευση και Ανθεκτικότητα**

Ο παρακάτω πίνακας εξετάζει τις σχέσεις μεταξύ των ερωτήσεων : $er13$, $er14$, $er15$ και $er27$, $er31$ που αφορούν : εκπαίδευση κατά την πανδημία και Ανθεκτικότητα (ανάκαμψη από δυσκολίες), ετοιμότητα για μελλοντικές κρίσεις, αντίστοιχα.

Πίνακας 9 : Εκπαίδευση και Ανθεκτικότητα

		Correlations				
		EP13	EP14	EP15	EP27	EP31
EP13	Pearson Correlation	1	,744**	,494**	,234**	,315**
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001	,005	<,001
	N	146	146	146	146	146
EP14	Pearson Correlation	,744**	1	,696**	,268**	,293**
	Sig. (2-tailed)	<,001		<,001	,001	<,001
	N	146	146	146	146	146
EP15	Pearson Correlation	,494**	,696**	1	,193*	,187*
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001		,020	,024
	N	146	146	146	146	146
EP27	Pearson Correlation	,234**	,268**	,193*	1	,404**
	Sig. (2-tailed)	,005	,001	,020		<,001
	N	146	146	146	146	146
EP31	Pearson Correlation	,315**	,293**	,187*	,404**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	,024	<,001	
	N	146	146	146	146	146
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

* $p < 0.05$ Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση (πιθανότητα λάθους < 5%)

** $p < 0.01$ Η συσχέτιση είναι πολύ στατιστικά σημαντική (πιθανότητα λάθους < 1%)

Πίνακας 9.1 : Συσχετίσεις Εκπαίδευση και Ανθεκτικότητα			
Συσχέτιση	Pearson's r	p-value	Ερμηνεία
ερ13 – ερ31	0,315	< 0.01	Η εκπαίδευση που προσαρμόστηκε στις νέες συνθήκες αύξησε την ετοιμότητα των εργαζομένων
ερ14 – ερ27	0,268	0.01	Οδηγίες & υποστήριξη ↔ Ανάκαμψη από δυσκολίες
ερ14 – ερ31	0,293	< 0.01	Οδηγίες τηλεργασίας ↔ ετοιμότητα για κρίσεις
ερ15 – ερ27	0,193	0.20	Υποστήριξη για νέες μεθόδους ↔ Ανθεκτικότητα
ερ15 – ερ31	0,187	0.24	Υποστήριξη ↔ Προετοιμασία
ερ13 – ερ27	0,234	0.05	Εκπαίδευση ↔ Ανάκαμψη

*,** Όλες οι συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές με $p < 0.01$ ή $p < 0.05$, με τιμές r που κυμαίνονται από 0,187 έως 0,315, δηλαδή μέτριες προς ασθενείς θετικές συσχετίσεις.

Ερμηνεία των ευρημάτων:

Οι συσχετίσεις ανάμεσα στις μεταβλητές που αφορούν την εκπαίδευση/υποστήριξη (ερ13–ερ15) και την ψυχολογική ανθεκτικότητα (ερ27, ερ31) καταδεικνύουν θετικές σχέσεις, με στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα. Η εκπαίδευση που προσαρμόστηκε στις νέες συνθήκες (ερ13) σχετίζεται ισχυρότερα με την αντίληψη ετοιμότητας για μελλοντικές κρίσεις (ερ31, $r = 0,315$, $p < 0.01$). Αντίστοιχα, η υποστήριξη στην

τηλεργασία (ερ14) και στις νέες συνθήκες εργασίας (ερ15) συνδέεται με την ικανότητα ανάκαμψης και ψυχραιμίας (ερ27, ερ31), αν και με πιο συγκρατημένες τιμές συσχέτισης. Το εύρημα ενισχύει την άποψη ότι η στοχευμένη κατάρτιση και καθοδήγηση ενδυναμώνει την ψυχολογική προσαρμοστικότητα σε περιόδους κρίσης.

- **Συσχετίσεις ανάμεσα στην Εμπιστοσύνη – Κουλτούρα και Ετοιμότητα**

Αυτός ο πίνακας εξετάζει τη σχέση εμπιστοσύνης και κουλτούρας (ερ17–ερ19, ερ25) με την αντίληψη ετοιμότητας για μελλοντικές κρίσεις (ερ31).

Πίνακας 10: Εμπιστοσύνη – Κουλτούρα ↔ Ετοιμότητα (ερ31)

		Correlations				
		EP17	EP18	EP19	EP25	EP31
EP17	Pearson Correlation	1	,717**	,615**	,626**	,374**
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	146	146	146	146	146
EP18	Pearson Correlation	,717**	1	,709**	,608**	,352**
	Sig. (2-tailed)	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	146	146	146	146	146
EP19	Pearson Correlation	,615**	,709**	1	,551**	,382**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	146	146	146	146	146
EP25	Pearson Correlation	,626**	,608**	,551**	1	,214**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001		,010
	N	146	146	146	146	146
EP31	Pearson Correlation	,374**	,352**	,382**	,214**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	,010	
	N	146	146	146	146	146

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**p < 0.01 Η συσχέτιση είναι πολύ στατιστικά σημαντική (πιθανότητα λάθους < 1%)

Πίνακας 10.1 : Συσχετίσεις Εμπιστοσύνη – Κουλτούρα και Ετοιμότητα (ερ31)		
Συσχέτιση	Pearson's r	Ερμηνεία
ερ19 – ερ31	0,382	Όπου διατηρήθηκε ισχυρή κουλτούρα, οι εργαζόμενοι ένιωσαν πιο έτοιμοι
ερ17 – ερ31	0,374	Η αίσθηση αυξημένης σύνδεσης με την εταιρεία συνοδεύεται από ετοιμότητα
ερ18 – ερ31	0,352	Η συνεργασία και αλληλοβοήθεια ενίσχυσε την ψυχολογική προετοιμασία
ερ25 – ερ31	0,214	Η γενική εικόνα της εταιρείας ενίσχυσε σε μικρότερο βαθμό την ετοιμότητα

*Όλες οι συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές ($p < 0.01$), με τιμές r από 0,214 έως 0,382 (μέτριας έντασης θετικές συσχετίσεις).

Εσωτερικές Συσχετίσεις: ερ17,ερ18 ,ερ19 με $r \approx 0.71-0.61$: Πολύ ισχυρές συσχετίσεις μεταξύ εμπιστοσύνης, συνεργασίας και κουλτούρας: ερ17 ,ερ25 | 0,626 : Όσοι ένιωθαν δεμένοι με την εταιρεία, είχαν θετική εικόνα της .Αυτό δείχνει ότι τα στοιχεία συλλογικής κουλτούρας λειτουργούν αθροιστικά και αλληλένδετα.

Ερμηνεία των ευρημάτων:

Η εμπιστοσύνη, η συνεργασία και η διατήρηση της εταιρικής κουλτούρας κατά την κρίση σχετίζονται θετικά με την αντίληψη ετοιμότητας των εργαζομένων για μελλοντικές κρίσεις. Οι συσχετίσεις των ερ17, ερ18, ερ19 με την ερ31 παρουσιάζουν τιμές r μεταξύ 0,352 και 0,382 με ($p < 0.01$), υποδεικνύοντας ότι μια συνεκτική, συνεργατική και αξιόπιστη κουλτούρα ενισχύει την ψυχολογική προετοιμασία και την αίσθηση ασφάλειας. Αν και η αντίληψη για τη γενική αντίδραση της εταιρείας (ερ25) σχετίζεται πιο μέτρια ($r = 0,214$), παραμένει σημαντική. Τα ευρήματα ενισχύουν τη θεωρητική προσέγγιση της οργανωσιακής

κουλτούρας ως "κοινωνικό δίκτυ ασφαλείας" σε περιόδους κρίσης (Bratton & Gold, 2017), αλλά και της ψυχολογικής ασφάλειας ως βάσης για ανθεκτικότητα (Edmondson, 1999).

- **Συσχετίσεις ανάμεσα στην Επικοινωνία και καθοδήγηση με την Ψυχραιμία κατά την κρίση (ερ30)**

Αυτός ο πίνακας εξετάζει τη σχέση της Επικοινωνίας (ερ 21,ερ,22,ερ24) με την Ψυχραιμία στην κρίση (ερ30).

Πίνακας11:Επικοινωνία–Καθοδήγηση–Ψυχραιμία(ερ30)

Correlations		EP21	EP22	EP24	EP30
EP21	Pearson Correlation	1	,496**	,411**	,236**
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001	,004
	N	146	146	146	146
EP22	Pearson Correlation	,496**	1	,528**	,360**
	Sig. (2-tailed)	<,001		<,001	<,001
	N	146	146	146	146
EP24	Pearson Correlation	,411**	,528**	1	,257**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001		,002
	N	146	146	146	146
EP30	Pearson Correlation	,236**	,360**	,257**	1
	Sig. (2-tailed)	,004	<,001	,002	
	N	146	146	146	146

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**p < 0.01 Η συσχέτιση είναι πολύ στατιστικά σημαντική (πιθανότητα λάθους < 1%)

Πίνακας 11.1: Συσχετίσεις Επικοινωνία – Καθοδήγηση – Ψυχραιμία (ερ30)			
Συσχέτιση	Pearson's r	p-value	Ερμηνεία
ερ22 – ερ30	0,360	< 0.01	Όταν υπήρχε συστηματική ενημέρωση για την πανδημία, οι εργαζόμενοι ένιωθαν πιο ψύχραιμοι

ερ24 – ερ30	0,257	0.002	Σαφείς οδηγίες για τον τρόπο εργασίας → ενίσχυση της ψυχικής ηρεμίας
ερ21 – ερ30	0,236	0.004	Ρόλος του HR στην ενημέρωση ↔ ψυχραιμία

Ερμηνεία των ευρημάτων:

Όλες οι συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές ($p < 0.01$) και έχουν μέτρια ένταση, με την ισχυρότερη να αφορά τη συστηματική ενημέρωση για την πανδημία (ερ22), κάτι που αναδεικνύει την κρίσιμη σημασία της στοχευμένης και αξιόπιστης επικοινωνίας σε περιόδους κρίσης. Η αποτελεσματική επικοινωνία (τόσο σε επίπεδο πληροφόρησης όσο και καθοδήγησης) λειτουργεί ως προστατευτικός παράγοντας για την ψυχική ανθεκτικότητα των εργαζομένων, ενισχύοντας την ψυχραιμία και τη διατήρηση της λειτουργικότητας σε κρίσιμες συνθήκες.

Πίνακας 11.2:Εσωτερική Συνοχή και Άξονας επικοινωνίας	
Συσχέτιση	Pearson's r
ερ21 – ερ22	0,496
ερ22 – ερ24	0,528
ερ21 – ερ24	0,411

*Δείχνει ότι οι 3 μεταβλητές επικοινωνίας σχετίζονται στενά μεταξύ τους, άρα μπορούν να θεωρηθούν συνεκτική υποκείμενη διάσταση (π.χ. “επικοινωνιακή σαφήνεια/οργάνωση”).

Ερμηνεία των ευρημάτων:

Η σχέση μεταξύ της οργανωσιακής επικοινωνίας και της ψυχραιμίας των εργαζομένων κατά την κρίση αποδείχθηκε θετική και στατιστικά σημαντική, με τιμές συσχέτισης που κυμαίνονται από $r = 0,236$ έως $0,360$ ($p < 0.01$). Ιδιαίτερα, η συνεχής ενημέρωση από τη διοίκηση (ερ22) εμφάνισε την ισχυρότερη συσχέτιση με την ικανότητα των εργαζομένων να παραμένουν ψύχραιμοι (ερ30). Οι σαφείς οδηγίες και η παρουσία του HR στην επικοινωνία συνέβαλαν επίσης στη διατήρηση της ηρεμίας. Τα ευρήματα ευθυγραμμίζονται με τη θεωρία της ψυχολογικής ασφάλειας (Edmondson, 1999), σύμφωνα με την οποία η διαφάνεια και η σαφής καθοδήγηση αποτελούν κρίσιμους παράγοντες στην ενδυνάμωση της ψυχολογικής ανθεκτικότητας κατά τις μεταβατικές περιόδους.

- **Συσχετίσεις ανάμεσα στο HR ,την εμπιστοσύνη και τη Σύνδεση με τον Οργανισμό**

Ανάλυση Συσχετίσεων HR με εμπιστοσύνη και Σύνδεση με Οργανισμό, που αφορούν τις ερωτήσεις ερ7, ερ9, ερ11 : Στρατηγικός, ενεργός, οργανωμένος ρόλος και του HR ερ17 : Αίσθηση σύνδεσης με την εταιρεία και ερ25 : Γενική εμπιστοσύνη στην αντίδραση της εταιρείας.Ο παρακάτω πίνακας εξετάζει τη σχέση μεταξύ του ρόλου του HR και της εμπιστοσύνης/σύνδεσης των εργαζομένων με την εταιρεία.

Πίνακας 12: HR και εμπιστοσύνη με Σύνδεση και Οργανισμό

		Correlations				
		EP7	EP9	EP11	EP17	EP25
EP7	Pearson Correlation	1	,435**	,483**	,305**	,298**
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	146	146	146	146	146
EP9	Pearson Correlation	,435**	1	,668**	,498**	,518**
	Sig. (2-tailed)	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	146	146	146	146	146
EP11	Pearson Correlation	,483**	,668**	1	,463**	,426**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	146	146	146	146	146
EP17	Pearson Correlation	,305**	,498**	,463**	1	,626**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001		<,001
	N	146	146	146	146	146
EP25	Pearson Correlation	,298**	,518**	,426**	,626**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	146	146	146	146	146

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**** $p < 0.01$** Η συσχέτιση είναι πολύ στατιστικά σημαντική (πιθανότητα λάθους $< 1\%$)

Πίνακας 12.1: Συσχετίσεις HR και εμπιστοσύνη με Σύνδεση και Οργανισμό		
Συσχέτιση	Pearson's r	Ερμηνεία
ερ9 – ερ25	0,518	Όταν το HR αναλάμβανε ενεργό ρόλο, οι εργαζόμενοι εμπιστεύονταν περισσότερο την εταιρεία
ερ9 – ερ17	0,498	Ενεργό HR ↔ Ισχυρή αίσθηση σύνδεσης με τον οργανισμό
ερ11 – ερ17	0,463	Ξεκάθαρο HR σχέδιο ↔ Δέσιμο με την εταιρεία
ερ11 – ερ25	0,426	Οργανωμένος HR ↔ Θετική εικόνα για την εταιρεία
ερ7 – ερ17	0,305	Στρατηγική αντίληψη HR ↔ Δέσιμο
ερ7 – ερ25	0,298	Στρατηγικό HR ↔ εμπιστοσύνη

******Όλες οι συσχέτισεις είναι στατιστικά σημαντικές ($p < 0.01$) και θετικές, με τιμές από $r = 0,298$ έως $0,518$, δηλαδή μέτριας προς υψηλής έντασης.

Ερμηνεία των ευρημάτων:

Η θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στη συνολική λειτουργία του HR (στρατηγική ενσωμάτωση, ενεργή δράση και οργάνωση) συσχετίζεται σημαντικά με την εμπιστοσύνη προς την επιχείρηση και την αίσθηση οργανωσιακού δεσίματος. Οι μεταβλητές ερ9 και ερ11 παρουσιάζουν τις ισχυρότερες συσχέτισεις με τις ερ17 και ερ25 (r έως $0,518$, $p < 0.01$), καταδεικνύοντας ότι η αντιληπτή ποιότητα λειτουργίας

του HR αποτελεί βασικό προγνωστικό δείκτη εμπιστοσύνης και αφοσίωσης. Το εύρημα υποστηρίζει τη βιβλιογραφία περί οργανωσιακής δέσμευσης (Meyer & Allen, 1991) και δείχνει ότι το HR λειτουργεί ως καταλύτης για την ενίσχυση της σχέσης εργαζομένου–επιχείρησης, ιδιαίτερα σε περιόδους αστάθειας.

- **Συσχετίσεις ανάμεσα στην Ανθεκτικότητα και την Ψυχολογική ενδυνάμωση**

Ο παρακάτω πίνακας αφορά εσωτερικές συσχετίσεις ανάμεσα στις μεταβλητές ανθεκτικότητας και ψυχολογικής ενδυνάμωσης (ερ27–ερ31).

Πίνακας 13: Ανθεκτικότητα – Ψυχολογική ενδυνάμωση

		Correlations				
		EP27	EP28	EP29	EP30	EP31
EP27	Pearson Correlation	1	,523**	,407**	,516**	,404**
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	146	146	146	146	146
EP28	Pearson Correlation	,523**	1	,357**	,503**	,416**
	Sig. (2-tailed)	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	146	146	146	146	146
EP29	Pearson Correlation	,407**	,357**	1	,546**	,467**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	146	146	146	146	146
EP30	Pearson Correlation	,516**	,503**	,546**	1	,608**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001		<,001
	N	146	146	146	146	146
EP31	Pearson Correlation	,404**	,416**	,467**	,608**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	146	146	146	146	146

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**p < 0.01 Η συσχέτιση είναι πολύ στατιστικά σημαντική (πιθανότητα λάθους < 1%)

Πίνακας:13.1	
Μεταβλητές	Τι μετρούν
ερ27	Ανάκαμψη από δύσκολες καταστάσεις
ερ28	Ψυχολογική ανθεκτικότητα
ερ29	Ψυχολογική ωρίμανση
ερ30	Ψυχραιμία σε κρίση

ερ31	Ετοιμότητα για μελλοντικές κρίσεις
------	------------------------------------

Πίνακας 13.2 : Συσχετίσεις Ανθεκτικότητα – Ψυχολογική ενδυνάμωση		
Συσχέτιση	Pearson's r	Ερμηνεία
ερ30 – ερ31	0,608	Ισχυρή συσχέτιση: Ψυχραιμία και ετοιμότητα πάνε μαζί
ερ30 – ερ29	0,546	Ψυχραιμία ↔ Ψυχολογική ωρίμανση
ερ27 – ερ30	0,516	Ανάκαμψη ↔ Ψυχραιμία
ερ28 – ερ30	0,503	Ανθεκτικότητα ↔ Ψυχραιμία
ερ29 – ερ31	0,467	Ψυχολογική ωρίμανση ↔ ετοιμότητα
ερ27 – ερ29	0,407	Ανάκαμψη ↔ Ωρίμανση
ερ28 – ερ31	0,416	Ανθεκτικότητα ↔ ετοιμότητα

**Όλες οι τιμές είναι στατιστικά σημαντικές ($p < 0.01$) με $r = 0,35$ έως $0,61$ και ,δηλαδή πολύ ισχυρές θετικές συσχετίσεις.

Ερμηνεία

Οι ερωτήσεις που αποτυπώνουν την ανθεκτικότητα και την ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων παρουσιάζουν υψηλό επίπεδο εσωτερικής συνοχής. Οι μεταβλητές ερ27–ερ31 εμφανίζουν στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις (r από $0,407$ έως $0,608$, $p < 0.01$), με τον ισχυρότερο συσχετισμό να παρατηρείται ανάμεσα στην ψυχραιμία (ερ30) και την ετοιμότητα για μελλοντικές κρίσεις (ερ31). Το εύρημα ενισχύει τη θεωρία του ψυχολογικού κεφαλαίου (Luthans et al., 2007), όπου επιμέρους παράγοντες όπως η αισιοδοξία, η ανθεκτικότητα, η αυτοπεποίθηση και η ελπίδα

λειτουργούν συλλογικά ως ψυχική “ασπίδα” σε περιόδους κρίσης. Η υψηλή συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών υποδηλώνει ότι η ανθεκτικότητα συνιστά ενιαία διάσταση, σημαντική για την οργανωσιακή επιβίωση και την ατομική ενδυνάμωση.

- **Συσχετίσεις ανάμεσα στην Επικοινωνία ,την Ανθεκτικότητα και την Ψυχραιμία**

Ο πίνακας που συνδέει: Τον άξονα επικοινωνίας και Καθοδήγησης (ερ21, ερ22, ερ24) με την Ανθεκτικότητα (ερ27) και την Ψυχραιμία (ερ30)

Πίνακας 14: Επικοινωνία ,Ανθεκτικότητα και Ψυχραιμία

		Correlations				
		EP21	EP22	EP24	EP27	EP30
EP21	Pearson Correlation	1	,496**	,411**	,162	,236**
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001	,051	,004
	N	146	146	146	146	146
EP22	Pearson Correlation	,496**	1	,528**	,247**	,360**
	Sig. (2-tailed)	<,001		<,001	,003	<,001
	N	146	146	146	146	146
EP24	Pearson Correlation	,411**	,528**	1	,260**	,257**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001		,002	,002
	N	146	146	146	146	146
EP27	Pearson Correlation	,162	,247**	,260**	1	,516**
	Sig. (2-tailed)	,051	,003	,002		<,001
	N	146	146	146	146	146
EP30	Pearson Correlation	,236**	,360**	,257**	,516**	1
	Sig. (2-tailed)	,004	<,001	,002	<,001	
	N	146	146	146	146	146

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**p < 0.01 Η συσχέτιση είναι πολύ στατιστικά σημαντική (πιθανότητα λάθους < 1%)

<u>Πίνακας 14.1: Συσχετίσεις Επικοινωνία ,Ανθεκτικότητα και Ψυχραιμία</u>			
Συσχέτιση	Pearson's r	p-value	Ερμηνεία
ερ22 – ερ27	0,247	0.003	Συστηματική ενημέρωση ↔ Ανάκαμψη από δυσκολίες

ερ24 – ερ27	0,260	0.002	Ξεκάθαρες οδηγίες για την εργασία ↔ ενίσχυση ανθεκτικότητας
ερ21 – ερ27	0,162	0.051	Οριακή στατιστική σημασία – ενδέχεται να μην είναι ισχυρή συσχέτιση
ερ22 – ερ30	0,360	< 0.001	Ισχυρή συσχέτιση: Η καλή ενημέρωση βοηθά στην ψυχραιμία
ερ24 – ερ30	0,257	0.002	Οδηγίες και καθοδήγηση ↔ Ψυχική σταθερότητα
ερ21 – ερ30	0,236	0.004	Ο ρόλος του HR στην επικοινωνία σχετίζεται με την ψυχραιμία

******Όλες οι συσχετίσεις είναι θετικές και στατιστικά σημαντικές ($p < 0.01$), με εξαίρεση την ερ21 – ερ27, η οποία είναι οριακά μη στατιστικά σημαντική ($p = 0.051$).

Ερμηνεία

Η θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής επικοινωνίας (ερ22, ερ24) και της ανθεκτικότητας των εργαζομένων (ερ27, ερ30) ενισχύει την άποψη ότι η σαφής, έγκαιρη και συστηματική πληροφόρηση αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στην ψυχική ενδυνάμωση των εργαζομένων κατά την κρίση. Οι ισχυρότερες συσχετίσεις παρατηρούνται ανάμεσα στην ενημέρωση (ερ22) και την ψυχραιμία (ερ30, $r = 0,360$), καθώς και στις σαφείς οδηγίες εργασίας (ερ24) και την ανθεκτικότητα (ερ27, $r = 0,260$). Το εύρημα ευθυγραμμίζεται με το θεωρητικό πλαίσιο της ψυχολογικής ασφάλειας (Edmondson, 1999) και της οργανωσιακής διαφάνειας ως παράγοντες προστασίας και ανθεκτικότητας.

6.5 Κριτική Ανάλυση και Συσχέτιση με τη Βιβλιογραφία

Η ερμηνεία των αποτελεσμάτων δεν μπορεί να αποσυνδεθεί από το θεωρητικό υπόβαθρο που προσεγγίζει τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ως στρατηγικό πυλώνα βιωσιμότητας

και προσαρμοστικότητας. Όπως τονίζει η βιβλιογραφία (Ulrich, (1997) Armstrong & Taylor, (2020), η ΔΑΔ είναι περισσότερο από μια διοικητική λειτουργία και είναι καταλύτης οργανωσιακής αλλαγής. Στην περίοδο της πανδημίας, επιβεβαιώθηκε η θεωρία των Στρατηγικών Διαχείρισης Υψηλής Απόδοσης (High-Performance Work Systems), σύμφωνα με την οποία η συνοχή ανάμεσα στη στρατηγική της επιχείρησης και τις πρακτικές HR οδηγεί σε αυξημένη οργανωσιακή ευελιξία και ψυχολογική ανθεκτικότητα των εργαζομένων (Boxall & Purcell, 2016). Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στη μελέτη υποδηλώνουν ότι εκεί όπου εφαρμόστηκαν τέτοιες πρακτικές, υπήρξε αυξημένη εμπιστοσύνη, προσαρμογή και ενίσχυση του ηθικού. Επιπλέον, η έννοια του πνευματικού κεφαλαίου (intellectual capital) που αναλύθηκε στο Κεφάλαιο 1 (Bontis, 1999), βρήκε απήχηση στην πράξη, όπου η ανάδειξη των ατομικών ικανοτήτων, της γνώσης και της εμπειρίας αποτέλεσε το βασικό εργαλείο προσαρμογής στα νέα δεδομένα. Η οργανωσιακή ικανότητα μάθησης (Garvin, 1993, Senge, 1990) φαίνεται πως αποτέλεσε κρίσιμο παράγοντα διαφοροποίησης μεταξύ επιχειρήσεων που αντεπεξήλθαν αποτελεσματικά και εκείνων που εμφάνισαν δυσλειτουργίες. Εκεί όπου η γνώση ανακυκλώθηκε, μοιράστηκε και εφαρμόστηκε, υπήρξαν και καλύτερα αποτελέσματα προσαρμογής και ευελιξίας.

6.6 Συζήτηση επί των ευρημάτων

6.6.1 Ο ρόλος του HR στην περίοδο της κρίσης

Οι συμμετέχοντες ανέφεραν σε γενικές γραμμές θετική αξιολόγηση της απόκρισης του HR κατά την περίοδο της πανδημίας. Συγκεκριμένα, φαίνεται πως το τμήμα ΔΑΔ δεν λειτούργησε παθητικά, αλλά ανέλαβε ενεργό ρόλο στη διαχείριση της κρίσης, όπως επίσης αναφέρεται και στη διεθνή βιβλιογραφία (Ulrich, 1997, Boxall & Purcell, 2016). Ο συντονισμός μεταξύ HR και στρατηγικών στόχων της επιχείρησης συγκρότησε βασική διάσταση της αποτελεσματικής απόκρισης, που εναρμονίστηκε με τη θεωρία της στρατηγικής ΔΑΔ (Strategic HRM).

6.6.2 Μέτρα προστασίας και προσαρμογή

Ένα από τα σημαντικότερα σημεία ήταν η λήψη μέτρων προστασίας και η καθοδήγηση των εργαζομένων για τις νέες συνθήκες εργασίας (τηλεργασία, αποστάσεις, υγειονομικά

πρωτόκολλα). Οι υψηλές τιμές σε σχετικές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου δείχνουν ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις ήταν σε θέση να αντιδράσουν έγκαιρα, γεγονός που συνδέεται με τις πρακτικές υψηλής συμμετοχής (high-involvement management) και την οργανωσιακή προσαρμοστικότητα (agility strategy).

6.6.3 Υποστήριξη και επικοινωνία

Η επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων κατά τη διάρκεια της κρίσης εμφανίζεται ως σημαντικός παράγοντας θετικής αντίληψης. Όπως υποστηρίζουν οι Garvin (1993) και Senge (1990), η διαφανής και συνεχής ενημέρωση ενισχύει την οργανωσιακή μάθηση και την εμπιστοσύνη. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει τον κρίσιμο ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας και της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και της ψυχολογικής στήριξης.

6.6.4 Ανθεκτικότητα και ψυχολογική ωριμότητα

Η κρίση αποτέλεσε, όπως φαίνεται, ένα "περιβάλλον μάθησης" για τους εργαζόμενους. Οι υψηλές απαντήσεις στις ερωτήσεις που σχετίζονται με την ανθεκτικότητα (π.χ. "μπορώ να ανακάμπτω από δύσκολες καταστάσεις", "νιώθω πιο ώριμος/η ψυχολογικά") τεκμηριώνουν τη θεωρία της συνεχούς ανάπτυξης δεξιοτήτων και ψυχολογικής προσαρμογής (Marsick & Watkins, 2003). Εδώ καταγράφεται μια μορφή εσωτερικής ενδυνάμωσης, αποτέλεσμα τόσο προσωπικής προσαρμοστικότητας όσο και υποστηρικτικής εργασιακής κουλτούρας.

6.7 Προτάσεις για Μελλοντικές Πρακτικές και Πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR)

Η εμπειρική αποτύπωση των αντιλήψεων των εργαζομένων, σε συνδυασμό με τα θεωρητικά μοντέλα της ψυχολογικής ενδυνάμωσης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ανθεκτικότητας, οδηγεί σε συγκεκριμένες προτάσεις για τη βελτίωση των πρακτικών HR στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Οι προτάσεις που ακολουθούν βασίζονται τόσο στα ποσοτικά δεδομένα και στα συμπεράσματα της έρευνας όσο και στη βιβλιογραφική τεκμηρίωση.

6.7.1 Εδραίωση κουλτούρας μάθησης

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να ενισχύσουν μια βιώσιμη κουλτούρα δια βίου μάθησης, εντάσσοντας τη γνώση και την εξέλιξη στο επίκεντρο της καθημερινής εργασιακής εμπειρίας. Οι μορφές μάθησης πρέπει να περιλαμβάνουν όχι μόνο παραδοσιακά εκπαιδευτικά προγράμματα αλλά και άτυπη μάθηση (mentoring, peer coaching, ψηφιακή εκπαίδευση, microlearning). Σύμφωνα με τον Senge (1990), η "μαθησιακή οργάνωση" μπορεί να μετατραπεί σε πηγή στρατηγικού πλεονεκτήματος, ενώ επιπλέον τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι η εκπαίδευση ενισχύει την ψυχολογική ωρίμανση και την ανθεκτικότητα (συσχετίσεις ερ13–ερ29, ερ31), επομένως πρέπει να αποτελεί συστηματικό και οργανικά ενσωματωμένο στόχο της ΔΑΔ.

6.7.2 Ολιστική υποστήριξη εργαζομένων

Η ψυχική ευημερία των εργαζομένων δεν μπορεί πλέον να αντιμετωπίζεται ως παροχή έκτακτης ανάγκης σε περιόδους κρίσης, αλλά ως διαρκής οργανωσιακή ευθύνη. Το HR χρειάζεται να σχεδιάζει προγράμματα που ενσωματώνουν ψυχολογική υποστήριξη, ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ενσυναίσθηση και προώθηση της ψυχικής ανθεκτικότητας. Η συσχέτιση των μεταβλητών υποστήριξης και ανθεκτικότητας (π.χ. ερ8–ερ30, ερ10–ερ31) αποδεικνύει ότι τέτοιες παρεμβάσεις βελτιώνουν τον ψυχολογικό τόνο του προσωπικού και μειώνουν την αποδιοργάνωση, σύμφωνα με τα μοντέλα του Lazarus & Folkman (1984) για την αντιμετώπιση κρίσεων.

6.7.3 Ενδυνάμωση του ρόλου του HR στην ηγεσία

Το HR δεν πρέπει να περιορίζεται απλώς σε διοικητικό/υποστηρικτικό ρόλο, αλλά στη στρατηγική του εμπλοκή και στη διαμόρφωση πολιτικών, στόχων και πολιτισμού της επιχείρησης, τα οποία είναι καθοριστικά για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και ανθεκτικότητα του οργανισμού. Τα δεδομένα της έρευνας δείχνουν ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το HR ως ορατό, ηγετικό και υποστηρικτικό, αυξάνεται η εμπιστοσύνη και η ψυχολογική σταθερότητα (π.χ. ερ9, ερ23, ερ25). Το HR οφείλει να λειτουργεί ως στρατηγικός εταίρος (Ulrich, 1997), μέλος ανώτατης ηγεσίας και όχι μόνο σαν εκτελεστικός μηχανισμός.

6.7.4 Ανάπτυξη δεξιοτήτων κρίσιμης σκέψης και ευελιξίας

Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού δεν περιορίζεται στη μετάδοση μόνο τεχνικών γνώσεων. Πλέον, είναι κρίσιμη η ανάπτυξη δεξιοτήτων όπως η προσαρμοστικότητα, η ψυχραιμία, η αυτορρύθμιση και η αυτονομία στη λήψη αποφάσεων. Οι ερωτήσεις που σχετίζονται με την ωριμότητα και την αυτοκαθοδηγούμενη προσαρμογή (π.χ. ερ29, ερ31) επιβεβαιώνουν ότι αυτές οι δεξιότητες αποτελούν θεμέλιο της προσωπικής ανθεκτικότητας. Οι οργανισμοί πρέπει να καλλιεργούν τέτοιες ικανότητες μέσω προσωποποιημένης μάθησης, προσομοιώσεων κρίσεων και hands-on εργαλείων ανάπτυξης.

6.7.5 Καθιέρωση στρατηγικών ταλέντου και διαφορετικότητας

Η προώθηση πολιτικών συμπερίληψης, ισότητας και διαφορετικότητας (diversity & inclusion) δεν είναι μόνο ζήτημα ηθικής, αλλά και στρατηγικής αναγκαιότητας. Οι οργανισμοί με διαφορετικά προφίλ εργαζομένων είναι πιο ανθεκτικοί στην αλλαγή και στην δημιουργική καινοτομία. Η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που συμπεριλαμβάνει και συγκαταλέγει τον κάθε εργαζόμενο, συμβάλλει στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης, της αφοσίωσης και της εσωτερικής συνοχής, καθώς όλα τα άτομα αισθάνονται ότι ακούγονται και συμμετέχουν ισότιμα. Οι παράγοντες αυτοί είναι που επηρεάζουν άμεσα τη δέσμευση και την ψυχολογική ασφάλεια (Edmondson, 1999).

6.8 Σύνοψη

Η κρίση Covid-19 λειτούργησε ως επιταχυντής των αλλαγών στο πεδίο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η έρευνα αυτή, συνδυάζοντας τη θεωρία και τα εμπειρικά δεδομένα, ανέδειξε ότι οι επιχειρήσεις που προχώρησαν πέρα από τις συμβατικές λειτουργίες HR και επένδυσαν στρατηγικά και στοχευμένα στους ανθρώπους τους, όχι μόνο επιβίωσαν, αλλά ενίσχυσαν τη συνοχή, την εμπιστοσύνη και την ανταγωνιστικότητά τους. Η ενσωμάτωση των στρατηγικών HR με επίκεντρο τον άνθρωπο, όπως αυτές παρουσιάζονται στη διεθνή βιβλιογραφία (Ulrich, Senge, Garvin, Marsick & Watkins), προσφέρει το θεμέλιο για βιώσιμη οργανωσιακή ανάπτυξη. Η πρόκληση για τις επιχειρήσεις δεν είναι να επιστρέψουν στην «κανονικότητα», αλλά να ενσωματώσουν όσα έμαθαν σε ένα νέο μοντέλο

διαχείρισης που θα τις καθιστά πιο ευέλικτες, ανθρωποκεντρικές και προσαρμοστικές σε οποιαδήποτε αλλαγή του περιβάλλοντος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Aguinis, H. (2013). Performance management (3rd ed.).

Aguinis, H. (2019). Performance management (4th ed.).

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64.

https://www.researchgate.net/publication/236145687_Retaining_Talent_Replacing_Misconceptions_With_Evidence-Based_Strategies

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Amabile, T. M. (1996). Creativity in context. Westview Press. DOI: 10.4236/ce.2012.34062

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.).

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.2307/258189>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>

Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37, 31-46. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206306293668>

Becker, G. S. (1993). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education (3rd ed.).

Blau, P.M. (1964) Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34, 193-206.

<http://dx.doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>

Bohlander, G. W., & Snell, S. A. (2013). Principles of human resource management (16th ed.).

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18(5/6/7/8), 433–462. <https://doi.org/10.1504/IJTM.1999.002780>

Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129–136. <https://doi.org/10.1002/hrm.20054>

Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x>

Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and human resource management (4th ed.).

Bratton, J., & Gold, J. (2017). Human Resource Management: Theory and Practice (6th ed.).

Brief Resilience Scale – Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., & Bernard, J. (2008). The brief resilience scale: Assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15(3), 194–200. <https://doi.org/10.1080/10705500802222972>

Budd, J. W. (2010). Labor relations: Striking a balance (3rd ed.).

Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>

Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51, 697–713. [DOI:10.1057/s41267-020-00335-9](https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9)

- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
<https://doi.org/10.5465/AME.1991.4274465>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior.
<http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Deloitte. (2021). The future of work after COVID-19. Deloitte Insights.
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/covid-19-and-the-future-of-work.html>
- Deloitte. (2021). 2021 Human Capital Trends. Deloitte Insights.
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower.
- European Union. (2016). General Data Protection Regulation (EU) 2016/679. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj/eng>
- Gallup. (2020). State of the global workplace report 2020.
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2021.aspx>
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91. DOI: [10.4236/ojbm.2015.32014](https://doi.org/10.4236/ojbm.2015.32014)
- Goetsch, D. L. (2011). Occupational safety and health for technologists, engineers, and managers (7th ed.).
- Grant Thornton. (2021). Business pulse survey: COVID-19 insights.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>

Harvard Business Review. (2021). Leading with empathy in a remote world.

Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269–288. <https://doi.org/10.1002/hrm.20279>

Iheriohanma, E. B. J., Austin-Egole, I. S., & Iheanacho, J. (2021). Human resource management development in the face of COVID-19 pandemic. *International Journal of Current Science Research and Review*, 4(8), 877–886. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V4-i8-05>

International Labour Organization. (2020). COVID-19 and the world of work: Impact and policy responses. <https://www.ilo.org/topics-and-sectors/covid-19-and-world-work>

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*.

Lawler, E. E. (1986). High-involvement management: Participative strategies for improving organizational performance.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*.

Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738–757. <https://doi.org/10.1177/0149206305279367>

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202136>

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. DOI:10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001

- Malik, M. E., Nawab, S., Naeem, B., & Danish, R. Q. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 17–26. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n6p17>
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- McKinsey & Company. (2020). Diversity wins: How inclusion matters. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- McKinsey & Company. (2021). Addressing employee burnout: Are you solving the right problem? <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/addressing-employee-burnout-are-you-solving-the-right-problem>
- McKinsey & Company. (2021). COVID-19: Implications for business. <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business>
- Mc Loughlin, E., & Priyadarshini, A. (2021). Adaptability in the workplace: Investigating the adaptive performance job requirements for a project manager. *Performance Enhancement & Health*, 9(1), 100012. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100012>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2013). Compensation (11th ed.).
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>

Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. [DOI:10.5465/amj.2009.0823](https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823)

Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.).

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *The Assessment of Reliability. Psychometric Theory*

O’Keeffe, T. (2002). Organizational learning: A new perspective. *Journal of European Industrial Training*, 26(2/3/4), 130–141. [DOI:10.1108/03090590210422012](https://doi.org/10.1108/03090590210422012)

OECD. (2021). *OECD skills outlook 2021: Lifelong learning for all*.

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/06/oecd-skills-outlook-2021_6f4da936/0ae365b4-en.pdf

Ogunlana, F. A., & Olatunji, O. A. (2021). The influence of human resource policy on job satisfaction in predicting organizational commitment. *European Scientific Journal*, 17(35), 109–126.

[DOI:10.26668/businessreview/2023.v8i6.2881](https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.2881)

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). COVID-19 and SME policy responses. https://www.oecd.org/en/publications/coronavirus-covid-19-sme-policy-responses_04440101-en.html

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*.

PricewaterhouseCoopers. (2022). *Workforce of the future: Building resilience post-COVID*.

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.

<https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>

Rotich, K. J. (2015). History, evolution and development of human resource management: A contemporary perspective. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(3), 58–73.

<https://www.eajournals.org>

- Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.).
- Schmidt, E., & Rosenberg, J. (2014). *How Google works*.
- Schmidt, S. W. (2007). The relationship between job training satisfaction, job satisfaction, and organizational commitment. In *Proceedings of the Academy of Human Resource Development*.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Snell, S., Morris, S., & Bohlander, G. W. (2016). *Managing Human Resources* (17th ed.)
- Teece David J. , Gary Pisano, Amy Shuen (1998) [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2017). *Human Resource Management* (10th ed.).
- Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results.
- Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Eastman, L. J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness: A second-order latent variable approach. *Group & Organization Management*, 24(3), 300–339. <https://doi.org/10.1177/1059601199243004>
- WHO. (2020). Mental health and psychosocial considerations during the COVID-19 outbreak. <https://www.who.int/publications/i/item/WHO-2019-nCoV-MentalHealth-2020.1>
- World Economic Forum. (2023). The future of jobs report 2023. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης. (2021). Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός των ελληνικών επιχειρήσεων 2020: Η επίδραση της πανδημίας COVID-19. https://metrics.ekt.gr/sites/metrics-ekt/files/ekdoseis-pdf/2021/EKT_DigitalTransformation_Business_2020_el.pdf

Σαλάπα, Α. (n.d.). Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19 και η επίδρασή τους στην παραγωγικότητα και την ευημερία των εργαζομένων που τηλεργάζονται.[Διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο].
<https://apothesis.eap.gr/archive/item/172113>

Σταυροπούλου, Δ. (n.d.). Η στρατηγική προσέγγιση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και η επίδρασή της στην οργανωσιακή επίδοση – Ο ρόλος της εταιρικής κουλτούρας [Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς].
<https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/6180/Staυropoulou%2C%20D..pdf>

Eurofound. (2022). Working conditions in the time of COVID-19: Implications for the future. <https://www.eurofound.europa.eu/el/publications/2022/oi-synthikes-ergasias-stin-epohi-tis-covid-19-synepeies-gia-mellon>

KPMG. (2020). Βαρόμετρο για τις συνθήκες εργασίας στην εποχή της νόσου covid-19 (3ο κύμα). <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/gr/pdf/2020/07/covid-19-employment-conditions-barometer-3rd-wave-report.pdf>

PwC. (2021). Future of work and skills. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/future-of-work-and-skills.html>
<https://www.pwc.com/gr/en/PwCFutureofWorkandSkillsSurvey%CE%9D%CE%BF%CE%AD%CE%BC%CE%B2%CF%81%CE%B9%CE%BF%CF%822021.pdf>

Randstad. (2023). HR trends της Randstad 2023: Βασικές τάσεις και προκλήσεις για την ελληνική αγορά εργασίας. <https://csrnews.gr/63746/hr-trends-tis-randstad-2023-vasikes-taseis-kai-proklisei>

Randstad. (2024). HR Trends 2024 – Οι βασικές τάσεις για την ελληνική αγορά εργασίας. <https://www.randstad.gr/s3fs-media/gr/public/2024-04/GR%20HR%20Trends%202024%20.pdf>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Εισαγωγικό Σημείωμα

Εισαγωγικό Κείμενο Ερωτηματολογίου

Στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας, με τίτλο «Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνθήκες κρίσης: η περίπτωση της πανδημίας COVID-19», που εκπονείται στο Διαπανεπιστημιακό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών (ΔΠΜΣ) "Τεχνο-Οικονομικά Συστήματα", σε συνεργασία της Σχολής Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών (ΗΜΜΥ) του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου (ΕΜΠ) και του Τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας της Σχολής Ναυτιλίας & Βιομηχανίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς, σας προσκαλώ να συμμετάσχετε στη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο της εν λόγω έρευνας απευθύνεται σε εργαζόμενους κάθε είδους οικονομικής επιχείρησης, οι οποίοι βίωσαν τις επιπτώσεις της κρίσης Covid-19 στον εργασιακό τους χώρο, καθώς και τις μεταβολές που προέκυψαν στην εργασία τους κατά τη μετά-Covid εποχή. Στόχος της έρευνας είναι η εμπειρική ανάλυση των δεδομένων που θα συλλεχθούν, βάσει του θεωρητικού πλαισίου της μελέτης. Τα αποτελέσματα θα συμβάλλουν στην κατανόηση των προκλήσεων και των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων κατά τη διάρκεια κρίσεων και περιόδων προσαρμογής σε νέες εργασιακές συνθήκες.

Η συμμετοχή σας είναι ανώνυμη και όλα τα προσωπικά δεδομένα προστατεύονται σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία περί απορρήτου.

Σας ευχαριστώ θερμά για τον χρόνο και τη συμβολή σας στη διεξαγωγή αυτής της έρευνας.

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

(Επιλέξτε την απάντηση που σας ταιριάζει ανάλογα με την περίπτωση.)

- 1) Τι είδους επιχείρηση είναι αυτή που εργάζεστε/εργαζόσασταν;
 - Εμπορική και Παροχής Υπηρεσιών
 - Χρηματοπιστωτικά, Ασφαλιστικά
 - Βιομηχανία, Μεταποίηση
 - Τουριστικά, Ναυτιλιακά
 - Νέων Τεχνολογιών

2) Πόσους εργαζόμενους απασχολεί η επιχείρηση σε μόνιμη βάση όλο το έτος;

- 1 έως 10
- 11 έως 50
- 50>

3) Ποιά θέση κατέχετε στην επιχείρηση που εργάζεστε/εργαζόσασταν;

-Ανώτατο Διευθυντικό Στέλεχος: Είναι το άτομο που βρίσκεται στην κορυφή της ιεραρχίας ενός οργανισμού (π.χ. Γενικός Διευθυντής, CEO) και παίρνει τις πιο σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις για την πορεία της εταιρείας.

-Στέλεχος Γραμμής: Είναι το άτομο που έχει άμεση ευθύνη για τη λειτουργία ενός τμήματος ή ομάδας (π.χ. Προϊστάμενος, Τμηματάρχης) και φροντίζει να εφαρμόζονται στην πράξη οι αποφάσεις της διοίκησης.

-Υπάλληλος: Είναι το άτομο που εκτελεί συγκεκριμένα καθήκοντα μέσα στην εταιρεία, ακολουθώντας τις οδηγίες των προϊσταμένων και συμβάλλοντας στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού.

- Ανώτατο Διευθυντικό Στέλεχος
- Στέλεχος Γραμμής
- Υπάλληλος

4) Ποιό είναι το φύλο σας;

- Άντρας
- Γυναίκα
- Άλλο

5) Ποιά είναι η ηλικία σας;

- 18-30
- 31-54
- 55 και πάνω

6) Ποιό είναι το ανώτερο επίπεδο βαθμίδας εκπαίδευσης που έχετε τελειώσει;

- Πρωτοβάθμια
- Δευτεροβάθμια
- Τριτοβάθμια

ΕΝΟΤΗΤΑ Α: Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Παρακαλώ απαντήστε σε κάθε ερώτηση επιλέγοντας τον βαθμό συμφωνίας σας με βάση την παρακάτω κλίμακα:

1 = Διαφωνώ απόλυτα | 2 = Διαφωνώ | 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 4 = Συμφωνώ | 5 = Συμφωνώ απόλυτα

- 7) Οι αποφάσεις και οι ενέργειες του τμήματος HR (Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού) στη διάρκεια της πανδημίας (Covid-19) ήταν σε αρμονία με τους στόχους της εταιρείας.
- 8) Η εταιρεία πήρε μέτρα για να κρατήσει τους εργαζόμενους αποδοτικούς και ψυχικά υγιείς κατά τη διάρκεια του Covid-19.
- 9) Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού δεν έμεινε απλά να βοηθάει, αλλά πήρε ενεργό ρόλο στη διαχείριση της κατάστασης.
- 10) Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού παρακολουθούσε τα αποτελέσματα των αποφάσεών του και ενεργούσε ανάλογα αν χρειαζόνταν αλλαγές.
- 11) Οι εργαζόμενοι ένιωσαν πως το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είχε ξεκάθαρο σχέδιο και ήξερε τι κάνει.

ΕΝΟΤΗΤΑ Β: Μάθηση και Ανάπτυξη κατά τη διάρκεια του Covid-19

Παρακαλώ απαντήστε σε κάθε ερώτηση επιλέγοντας τον βαθμό συμφωνίας σας με βάση την παρακάτω κλίμακα:

1 = Διαφωνώ απόλυτα | 2 = Διαφωνώ | 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 4 = Συμφωνώ | 5 = Συμφωνώ απόλυτα

- 12) Οι προϊστάμενοι ενθάρρυναν τη συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης.
 - 13) Η εταιρεία εντόπισε με σωστό τρόπο τις εκπαιδευτικές ανάγκες που είχαμε και έπραξε ανάλογα.
 - 14) Δόθηκαν τα απαραίτητα εργαλεία ή ευκαιρίες για να μάθουμε νέα πράγματα και δεξιότητες.
 - 15) Η εκπαίδευση που πήραμε ήταν χρήσιμη και επαρκής, για την εποχή της πανδημίας (π.χ. τηλεργασία).
 - 16) Κατά τη διάρκεια της κρίσης/πανδημίας Covid-19, ανέπτυξα ουσιαστικές δεξιότητες.
-

ΕΝΟΤΗΤΑ Γ: Εμπιστοσύνη και Δέσμευση

Παρακαλώ απαντήστε σε κάθε ερώτηση επιλέγοντας τον βαθμό συμφωνίας σας με βάση την παρακάτω κλίμακα:

1 = Διαφωνώ απόλυτα | 2 = Διαφωνώ | 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 4 = Συμφωνώ | 5 = Συμφωνώ απόλυτα

- 17) Πιστεύω ότι η διοίκηση νοιάζεται πραγματικά για τους εργαζόμενους.
 - 18) Η διοίκηση μάς μιλούσε ανοιχτά και με ειλικρίνεια την περίοδο της κρίσης Covid-19.
 - 19) Το εργασιακό περιβάλλον με κάνει/έκανε να νιώθω ασφαλής να εκφράζομαι.
 - 20) Παρά τις δυσκολίες που επέφερε η κρίση Covid-19 ,ένιωσα πως ήθελα να συνεχίσω να εργάζομαι εδώ.
 - 21) Η εταιρεία έδειχνε/δείχνει πως εκτιμά αυτά που προσφέρω.
-

ΕΝΟΤΗΤΑ Δ: Ανταπόκριση σε Κρίση (COVID-19)

Παρακαλώ απαντήστε σε κάθε ερώτηση επιλέγοντας τον βαθμό συμφωνίας σας με βάση την παρακάτω κλίμακα:

1 = Διαφωνώ απόλυτα | 2 = Διαφωνώ | 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 4 = Συμφωνώ | 5 = Συμφωνώ απόλυτα

- 22) Η διοίκηση μάς ενημέρωνε τακτικά για την κατάσταση με την πανδημία.
 - 23) Είχαμε στήριξη από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη για να προσαρμοστούμε στο νέο τρόπο εργασίας.
 - 24) Υπήρχαν ξεκάθαρες οδηγίες για το πώς θα δουλεύαμε, είτε εξ αποστάσεως (από το σπίτι) είτε δια ζώσης(από τον χώρο εργασίας).
 - 25) Η συνολική αντίδραση της εταιρείας μου έδωσε μεγαλύτερη εμπιστοσύνη για το μέλλον.
 - 26) Η εταιρεία πήρε γρήγορα μέτρα για την υγεία και την ασφάλειά μας.
-

ΕΝΟΤΗΤΑ Ε: Ανθεκτικότητα και Ψυχολογική Αντίσταση (Ατομική)

Παρακαλώ απαντήστε σε κάθε ερώτηση επιλέγοντας τον βαθμό συμφωνίας σας με βάση την παρακάτω κλίμακα:

1 = Διαφωνώ απόλυτα | 2 = Διαφωνώ | 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 4 = Συμφωνώ | 5 = Συμφωνώ απόλυτα

- 27) Μπορώ να ανακάμπτω γρήγορα από δύσκολες καταστάσεις.
 - 28) Οι αλλαγές γύρω μου δεν με επηρεάζουν εύκολα αρνητικά.
 - 29) Η εμπειρία της δουλειάς κατά την πανδημία με έκανε πιο ώριμο/η ψυχολογικά.
 - 30) Αντιμετωπίζω την κρίση με ψυχραιμία και αυτοπεποίθηση.
 - 31) Νιώθω πιο έτοιμος/η για μελλοντικές κρίσεις.
-